



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DISIPLIN
KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PERUM BULOG CABANG PEKALONGAN KANWIL JATENG**

SKRIPSI

Oleh :

YUDHA OKTORI SETYADI

NPM. 4116500328

Diajukan Kepada :

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PANCASAKTI TEGAL**

2020



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DISIPLIN
KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PERUM BULOG CABANG PEKALONGAN KANWIL JATENG**

SKRIPSI

Disusun Untuk Memenuhi Pesryaratan Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal

Oleh :

YUDHA OKTORI SETYADI

NPM. 4116500328

Diajukan Kepada :

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PANCASAKTI TEGAL**

2020



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DISIPLIN
KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PERUM BULOG CABANG PEKALONGAN KANWIL JATENG**

SKRIPSI

Oleh :


YUDHA OKTORI SETYADI

NPM. 41165003282


Disetujui Untuk Ujian Skripsi

Tanggal : 19 September 2020

Dosen Pembimbing I


Dr. Mahben Jalil, S.E., MM.
NIDN. 0611037202

Dosen Pembimbing II


Deddy Prihadi, S.E., M.Kom
NIDN. 06010371031


Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen
Yuni Utami, S.E., M.M
NIDN. 0616067602

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

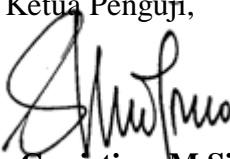
Nama : Yudha Oktori Setyadi
NPM : 4116500328
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian skripsi, yang dilaksanakan pada :

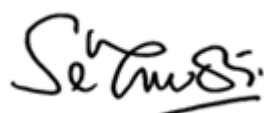
Hari : Sabtu

Tanggal : 19 September 2020


Ketua Penguji,


Dr. Gunistiyo, M.Si
NIDN. 018056201

Penguji I


Setyowati Subroto, S.E., M.Si.
NIDN.009057801

Penguji II


Deddy Prihadi, S.E., M.Kom
NIDN. 06010371031

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen


Yuni Utami, S.E., M.M
NIDN. 0616067602

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

" Jika kamu ingin hidup bahagia, terikatlah pada tujuan, bukan orang atau benda." (Albert Einstein)

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan skripsi ini kepada :

1. Ayah dan Ibunda tercinta
2. Kakak dan adik
3. Teman-teman
4. Almamaterku

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Yudha Oktori Setyadi

NPM : 4116500328

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul :

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng”

1. Merupakan hasil karya sendiri, dan apabila dikemudian hari ditemukan adanya bukti plagiasi, manipulasi dan/atau pemalsuan data maupun bentuk-bentuk kecurangan yang lain, saya bersedia untuk menerima sanksi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.
2. Saya mengizinkan untuk dikelola oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal sesuai dengan norma hukum dan etika yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggungjawab.

Tegal, September 2020
Yang Menyatakan,



Yudha Oktori Setyadi

ABSTRAK

Yudha Oktori Setyadi. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

Sumber daya manusia yang baik dapat terlihat dengan kinerja pegawai yang baik. Kinerja pegawai merupakan tingkat hasil kerja pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional meliputi hubungan yang lebih intens antara pemimpin dan pegawainya. Hubungan yang lebih intens dengan pegawai dapat mempengaruhi pegawai agar mau menjalankan perintah dengan senang hati tanpa paksaan. Kinerja dipandang sebagai kemampuan pegawai untuk mencapai hasil yang diinginkan, dalam mencapai hasil yang diinginkan tentu dibutuhkan sikap disiplin dari pegawai. Motivasi merupakan suatu motif yang mendorong dan memberikan semangat kerja kepada bawahan, memberikan kekuatan terhadap aktivitas-aktivitas dan mengarahkan tingkah laku bawahan agar mengarah pada sasaran yang ingin dicapai

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kepustakaan, kuesioner dan observasi. Sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah pengujian analisis korelasi rank spearman, uji signifikansi koefisien korelasi, analisis korelasi berganda, uji signifikansi koefisien korelasi berganda, dan analisis koefisien determinasi.

Hasil analisis korelasi rank spearman gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai korelasi sebesar 0,812 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \alpha$ sebesar 0,05. Hasil analisis korelasi rank spearman disiplin kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai korelasi sebesar 0,781 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \alpha$ sebesar 0,05. Hasil analisis korelasi rank spearman motivasi terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai korelasi sebesar 0,870 dengan nilai signifikansi sebesar $0,870 < \alpha$ sebesar 0,05. Dari hasil analisis korelasi berganda diperoleh nilai korelasi sebesar 0,962 dengan nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($188,413 > 2,81$).

Kesimpulan penelitian ini adalah 1) Terdapat pengaruh yang sangat kuat dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. 2) Terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. 3) Terdapat pengaruh yang sangat kuat dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. 4) Terdapat pengaruh yang sangat kuat dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional. Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

Yudha Oktori Setyadi. 2020. *The Influence of Transformational Leadership Style, Work Discipline and Work Motivation on the Performance of Employees of POGALONGAN Branch of PEKALONGAN Regional Office of Central Java.*

Good human resources can be seen with good employee performance. Employee performance is the level of employee work results in achieving the job requirements given. Many factors can affect performance, including transformational leadership style, work discipline and work motivation. Transformational leadership includes a more intense relationship between leaders and employees. A more intense relationship with employees can influence employees to be happy to carry out orders without coercion. Performance is seen as an employee's ability to achieve the desired results, in order to achieve the desired results, disciplinary attitude from employees is required. Motivation is a motive that encourages and gives morale to subordinates, gives strength to activities and directs the behavior of subordinates to lead to the goals to be achieved

The research method used in this research is causal associative using a quantitative approach. In this study, the data collection techniques used were literature, questionnaires and observation. While the data analysis method used is the Spearman rank correlation analysis test, the correlation coefficient significance test, multiple correlation analysis, multiple correlation coefficient significance test, and determination coefficient analysis.

The results of the correlation analysis of the rank Spearman transformational leadership style on employee performance obtained a correlation value of 0.812 with a significance value of $0.000 < \alpha$ of 0.05. The results of the correlation analysis of the rank spearman of work discipline on employee performance obtained a correlation value of 0.781 with a significance value of $0.000 < \alpha$ of 0.05. The results of the correlation analysis of the Spearman rank motivation on employee performance obtained a correlation value of 0.870 with a significance value of $0.870 < \alpha$ of 0.05. From the results of multiple correlation analysis, it was found that the correlation value was 0.962 with the Fcount value greater than Ftable ($188.413 > 2.81$).

The conclusions of this study are 1) There is a very strong and significant effect of transformational leadership style on employee performance. 2) There is a strong and significant influence on work discipline on employee performance. 3) There is a very strong and significant influence on work motivation on employee performance. 4) There is a very strong and significant influence on transformational leadership style, work discipline and work motivation together on employee performance.

Keywords: Transformational Leadership Style. Work Discipline, Work Motivation, Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kehadiran Tuhan yang Maha Esa karena atas segala rahmatNya sehingga skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng” dapat diselesaikan. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Pancasakti Tegal.

Peneliti menyadari bahwa dari awal, proses, dan hingga terselesainya skripsi ini tidak terlepas dari segala bentuk bantuan, bimbingan, dorongan dan do’a dari berbagai pihak, maka untuk itu peneliti mengucapkan terima kasih kepada beliau :

1. Dr. Dien Noviany R, S.E., M.M., Akt., Ca, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.
2. Yuni Utami, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.
3. Dr. Mahben Jalil, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing I, dosen pembimbing yang selalu memberikan bimbingan, nasehat, dan dukungannya selama peneliti menyelesaikan skripsi ini.
4. Deddy Prihadi, S.E., M.Kom., selaku Dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran, dan senantiasa sabar memberikan pengarahan, bimbingan, dan motivasi dalam penyelesaian kripsi ini.

5. Kepada semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah banyak membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu peneliti mohon kritik dan saran yang membangun guna perbaikan skripsi nantinya.

Tegal, September 2020



Yudha Oktori Setyadi

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI ..	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori.....	10
1. Kinerja.....	10
2. Kepemimpinan Transformasional	17

3. Disiplin.....	22
4. Motivasi	26
B. Penelitian Terdahulu	40
C. Kerangka Berpikir.....	43
D. Hipotesis.....	45

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	47
B. Populasi dan Sampel	47
C. Definisi Konseptual Dan Operasional Variabel	48
D. Teknik Pengumpulan Data.....	52
E. Pengujian Instrumen Penelitian.....	53
F. Teknik Analisis Data.....	55
1. Deskripsi Variabel.....	55
2. Analisis Korelasi <i>Rank Spearman</i>	56
3. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi	57
4. Analisis Korelasi Berganda.....	59
5. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Berganda.....	59
6. Analisis Koefisien Determinasi	61

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum	62
B. Hasil Penelitian	70
1. Deskripsi Responden.....	70

2. Pengujian Instrumen Penelitian.....	72
3. Deskripsi Variabel.....	75
4. Analisis Korelasi Rank Spearman.....	81
5. Analisis Korelasi Berganda.....	85
6. Uji Signifikansi Korelasi Berganda.....	90
7. Analisis Koefisien Determinasi.....	92
C. Pembahasan.....	93
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	97
B. Saran.....	98
 DAFTAR PUSTAKA	99
 LAMPIRAN.....	101

DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
1.1 : Data Ketidakhadiran Pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.....	6
2.1 : Penelitian Terdahulu	41
3.1 : Operasional Variabel dan Skala Pengukuran.....	50
4.1 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	70
4.2 : Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	71
4.3 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	71
4.4 : Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan	72
4.5 : Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja.....	73
4.6 : Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Motivasi	73
4.7 : Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kinerja	74
4.8 : Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen	75
4.9 : Indeks Variabel Kepemimpinan Transformasional	77
4.10 : Indeks Variabel Disiplin.....	78
4.11 : Indeks Variabel Motivasi	79
4.12 : Indeks Variabel Kinerja.....	80
4.13 : Hasil Analisis Korelasi Rank Spearman Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai.....	81
4.14 : Hasil Analisis Korelasi Rank Spearman Disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai	83
4.15 : Hasil Analisis Korelasi Rank Spearman Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar

2.1	:	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	45
4.1	:	Logo Baru Perum Bulog	65
4.2	:	Komoditi BULOG	66

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1	:	Kuesioner Penelitian	101
2	:	Tabulasi Data Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	107
3	:	Tabulasi Data Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja.....	108
4	:	Tabulasi Data Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Motivasi kerja.....	109
5	:	Tabulasi Data Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai	110
6	:	Data Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	111
7	:	Data Penelitian Variabel Disiplin Kerja.....	113
8	:	Data Penelitian Variabel Gaya Motivasi kerja	115
9	:	Data Penelitian Variabel Kinerja Pegawai.....	117
10	:	Hasil Perhitungan SPSS	119

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling penting dan sekaligus merupakan aset yang berharga. Karena itu sumber daya manusia perlu diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya, sehingga berkualitas dan berperilaku positif dalam kehidupan organisasi. Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka perlu adanya pengelolaan yang baik dari pihak manajemen sehingga dapat tercipta sumber daya manusia yang handal dan professional dan memberikan hasil kerja yang optimal bagi organisasi.

Kesadaran akan perlunya sumber daya manusia yang berkualitas, perlu ditindaklanjuti dengan berbagai strategi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu strategi untuk menghadapi tantangan yang tidak ringan, setiap organisasi harus mendesain kembali perencanaan organisasinya dan meninjau pengelolaan manajemen kinerja serta pendayagunaan sumber daya manusia. Dalam hal ini berarti mengupayakan agar sumber daya manusia itu mampu dan mau bekerja secara lebih optimal untuk meningkatkan kinerja demi tercapainya tujuan organisasi

Sumber daya manusia yang baik dapat terlihat dengan kinerja pegawai yang baik. Kinerja pegawai merupakan tingkat hasil kerja pegawai dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Kinerja pegawai menjadi

hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh instansi, karena kinerja pegawai dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja instansi secara keseluruhan (Meirdiansyah, 2015:12).

Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan. Kinerja adalah hal yang sangat penting dalam suatu instansi untuk mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuannya tersebut, instansi perlu mengadakan standar kerja tertentu di dalam instansi. Standar kerja menjelaskan tentang tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan bahan perbandingan, tujuan, ataupun target yang telah ditetapkan sebelumnya. Adalah penting bagi instansi untuk menetapkan standar-standar tertentu sebelum pekerjaan itu dilaksanakan, sehingga semua yang terlibat akan memahami kinerja yang diharapkan. Sehingga kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran atau standar yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Berbagai macam hambatan pasti akan ditemui oleh para individu organisasi untuk dapat bekerja dengan baik agar kinerja mereka dapat diterima dengan baik pula oleh instansi. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, antara lain: kompensasi, stres kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi, kepemimpinan, dan motivasi (Hasibuan, 2011:42). Namun dalam penelitian ini hanya akan

difokuskan pada tiga variabel bebas yang mempengaruhi kinerja yakni gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dari instansi sebab dalam kenyataannya pemimpin dapat seorang bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan serangkaian usaha dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya tersebut dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi, dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi pula terhadap atasan. Memimpin juga melibatkan pemberian motivasi kepada seluruh individu yang bekerja langsung dengan pimpinan. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja pegawai adalah kepemimpinan yang dapat menumbuhkan rasa percaya diri para pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing (Terry, 2012:47).

Kepemimpinan transformasional meliputi hubungan yang lebih intens antara pemimpin dan pegawainya. Hubungan yang lebih intens dengan pegawai dapat mempengaruhi pegawai agar mau menjalankan perintah dengan senang hati tanpa paksaan. Kepemimpinan transformasional menunjukkan pemimpin yang memberikan perhatian individual dengan memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan pegawai, serta mampu menerapkan stimulasi intelektual kepada pegawainya seperti bagaimana cara untuk menganalisis suatu situasi dan bagaimana cara agar pegawai kreatif dalam mengembangkannya. Salah satu karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang

pemimpin adalah kemampuannya untuk memotivasi orang lain dalam mencapai tujuan atau visi dari perusahaannya (Rivai, 2008:97). Pemimpin yang berkualitas harus dapat mengubah perilaku pegawainya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai bersama. Motivasi merupakan hal yang penting untuk diberikan kepada pegawai karena dengan adanya motivasi, pegawai memiliki sebuah dorongan untuk mencapai tujuan. Adanya motivasi yang tinggi pada pegawai membuat pegawai bekerja dengan penuh tanggung jawab dan dengan sebaik-baiknya (Meirdiansyah, 2015:11).

Kinerja dipandang sebagai kemampuan pegawai untuk mencapai hasil yang diinginkan, dalam mencapai hasil yang diinginkan tentu dibutuhkan sikap disiplin dari pegawai. Disiplin biasanya berbanding lurus terhadap produktivitas pegawai dalam suatu perusahaan, bila tingkat disiplin pegawai suatu perusahaan baik, maka tingkat produktivitas perusahaan itu juga akan baik. Penegakkan disiplin yang terlalu tinggi bisa memicu stres kerja pegawai atau bisa juga memicu motivasi pegawai karena beberapa pegawai cenderung malas bekerja bila tidak ada penegakkan disiplin yang tegas. Fenomena ini sering terjadi dan secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi perilaku pegawai. Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

Motivasi merupakan suatu motif yang mendorong dan memberikan semangat kerja kepada bawahan, memberikan kekuatan terhadap aktivitas-

aktivitas dan mengarahkan tingkah laku bawahan agar mengarah pada sasaran yang ingin dicapai. Dengan adanya motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan di dalam perusahaan maka akan dapat berpengaruh signifikan kepada kinerja pegawai dan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang menjadi target perusahaan. Motivasi yang berkelanjutan berdampak positif untuk mendukung kinerja pegawai.

Perum Bulog perusahaan yang bergerak dibidang persediaan pangan Regional dan Nasional, dimana harus menjaga kestabilan persediaan pangan maka dari itu harus didukung dengan pegawai yang cukup dan organisasi yang baik untuk kerjasama untuk tercapainya kestabilan persediaan pangan Regional dan Nasional. Berdasarkan hasil observasi, peneliti mendapatkan informasi mengenai disiplin dan motivasi serta kinerja pegawainya bahwa di Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng masih terdapat pegawai yang tidak disiplin yaitu datang tidak tepat waktu, sistem absen yang masih dikatakan kurang baik dan terdapat pegawai yang datang tidak pada jam kerja maupun pulangannya.

Untuk menciptakan kinerja pegawai yang efektif dan efisien tidak mudah, tidak hanya menciptakan disiplin kerja yang tinggi saja tetapi faktor motivasi juga mempengaruhi. Oleh karena itu, perusahaan dapat mendorong pegawai agar memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan. Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng mendorong pegawainya agar memiliki motivasi dalam menjalankan kegiatannya dengan memberikan reward kepada pegawai yang memenuhi target bahkan melampaui

target yang telah ditetapkan. Tidak hanya reward saja yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan motivasi, tetapi kenaikan gaji, tunjangan dan promosi kerja yang tetap dipertimbangkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai juga merupakan cara untuk meningkatkan motivasi pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

Fenomena bisnis dalam penelitian ini adalah adanya penurunan tingkat absensi pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng. Sepanjang tahun 2019 pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng menunjukkan tingkat absensi yang fluktuatif. Toleransi absensi adalah batas diperbolehkannya pegawai tidak masuk kerja biasanya karena sakit dan kematian keluarga. Tingkat absensi pegawai tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.1
Data Ketidakhadiran Pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan
Kanwil Jateng

Bulan	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Pegawai (Orang)	Kumulatif Absensi	Tingkat Absensi (%)
Januari	22	50	17	1,55
Februari	19	50	19	2,00
Maret	20	50	20	2,00
April	20	50	17	1,70
Mei	21	50	11	1,05
Juni	15	50	11	1,47
Juli	23	50	14	1,22
Agustus	21	50	19	1,81
September	21	50	20	1,90
Oktober	21	50	11	1,05
November	21	50	17	1,62
Desember	20	50	16	1,60
Rata-rata				1,59

Sumber: Data diolah, 2020

Sepanjang tahun 2019 pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng menunjukkan tingkat absensi yang fluktuatif. Toleransi absensi adalah batas diperbolehkannya pegawai tidak masuk kerja biasanya karena sakit dan kematian anggota keluarga. Tingkat absensi pegawai tersebut dapat dilihat pada tabel di atas. Perhitungan tingkat absensi pegawai tersebut dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut : $\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{jumlah absensi}}{\text{jumlah pegawai} \times \text{jumlah hari kerja}} \times 100 \%$. Tingkat Absensi pegawai pada Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng menunjukkan angka yang fluktuatif, tingkat rata-rata absensi yang terjadi pada tahun 2019 sebesar 1,59 %

Berdasarkan fenomena tersebut peneliti tertarik melakukan penelitian mengambil topik dalam penelitian yaitu “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng”.

B. Perumusan Masalah

Dengan melihat latar belakang yang telah dipaparkan di atas maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng ?
2. Apakah terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng ?
3. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng ?

4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan diadakannya penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.
4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Bagi peneliti, penelitian ini dijadikan sarana untuk menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman bagi peneliti khususnya mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. Selain itu juga sebagai sarana bagi peneliti untuk mengembangkan dan menerapkan ilmu pengetahuan yang

diperoleh dalam buku perkuliahan terutama yang berkaitan dengan judul penelitian ini.

b. Bagi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan riset untuk mengembangkan penelitian selanjutnya bagi mahasiswa yang mengadakan penelitian terhadap tema ini.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja pada kinerja pegawai. Kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan pemimpin untuk meningkatkan kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Landasan teori merupakan teori yang relevan yang digunakan untuk menjelaskan tentang variabel yang akan diteliti dan sebagai dasar untuk memberi jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan (hipotesis), dan penyusunan instrument penelitian. Teori yang digunakan bukan sekedar pendapat dari pengarang atau pendapat lain, tetapi teori yang benar-benar telah teruji kebenarannya.

1. Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai suatu unjuk kerja yang diupayakan melalui suatu prestasi kerja untuk menghasilkan output tertentu pada waktu yang telah ditentukan. Kinerja yang baik merupakan suatu Langkah untuk menuju pencapaian tujuan organisasi. Kinerja merupakan kondisi puncak dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu; ketrampilan, upaya yang ditempuh, kondisi eksternal (Samsudin, 2009:24).

Menurut Gibson (2006:70) kinerja adalah hasil kerja yang diinginkan dari perilaku selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Dessler (2012:87) yang berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan atau tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja instansi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan instansi. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja instansi atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Mangkunegara (2009:25) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Sedangkan Gomes (2013:41) mendefinisikan kinerja atau *performance* adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu

Berdasarkan beberapa teori tentang kinerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Hampir seluruh perusahaan melakukan tindakan informal ataupun formal dalam menilai kinerja pegawai mereka. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja pegawai saat ini dan / atau di masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. (Dessler, 2012:42) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja

pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala. Samsudin (2009:67) mengemukakan bahwa terdapat manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan - kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja

b. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, bonus, dan kompensasi.

c. Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja.

d. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestai kerja yang jelek menunjukkan adanya kebutuhan latihan. Demikian pula prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan lebih lanjut.

e. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi kerja dapat mengarahkan keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

f. Penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

g. Ketidakkuratan informasioanal

Prestai kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan - keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.

h. Kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja dapat membantu diagnosa kesalahan.

i. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan - keputusan penempatan internal dapat diambil tanpa diskriminasi

j. Tantangan eksternal

Kadang - kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor - faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi.

Menurut Gomez (2013:45) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (*Judgement Performance Evaluation*) ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, sebagai berikut:

a. *Quality of Work* (kualitas kerja)

Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

b. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

c. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.

d. *Creativeness* (kreatifitas)

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

e. *Cooperative* (kerjasama)

Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.

f. *Initiative* (inisiatif)

Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa yang mendatang.

g. *Dependerability* (ketergantungan)

Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.

h. *Personal Quality* (kualitas personil)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integritas pribadi

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada pegawai. Uno (2014:27) mengemukakan tolok ukur kinerja sebagai berikut :

a. Kualitas Kerja

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.

b. Kecepatan/Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mengurangi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

c. Inisiatif dalam Kerja

Kinerja karyawan tanpa disertai sikap inisiatif para peserta organisasi, ini akan menyebabkan organisasi akan kekurangan energi dalam mencapai tujuan. Artinya inisiatif atasan maupun bawahan berkaitan

dengan daya pikir, kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

d. Kemampuan Kerja

Kemampuan untuk bertindak tidak tergantung pada orang lain, pengembangan serangkaian kegiatan dan menentukan cara-cara barubersifat discoveri maupun inovasi dan dalam memperbesar tanggung jawab seseorang karyawan sanggup dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya serta berani menghadapi resiko atas keputusan yang diambilnya.

e. Komunikasi

Suatu alat yang dipergunakan untuk berkomunikasi, terutama dalam suatu system penyampaian dan penerimaan berita. Dalam suatu organisasi komunikasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan, karena organisasi tanpa adanya komunikasi akan kurang berkembang.

Kinerja merupakan suatu hasil yang telah dicapai dapat melalui tugas dan tanggung jawab yang diberikan pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, kemampuan, kecakapan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan dan kecakapan serta keterampilan yang dimilikinya Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, diantaranya adalah gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja.

2. Kepemimpinan Transformasional

Salah satu parameter untuk mengukur kualitas kinerja adalah sirkulasi kepemimpinan organisasi yang lancar dengan sokongan pemberdayaan kepemimpinan yang melembaga. Pengertian kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pimpinan tersebut (Anoraga, 2014:34). Kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen. Kepemimpinan mempunyai peran menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Relevan dengan itu, maka model keunggulan organisasi yang dikembangkan harus sejalan dengan kebutuhan.

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Secara sederhana kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain atau seni mempengaruhi orang lain dalam situasi tertentu guna mencapai tujuan tertentu (Wursanto, 2015:97). Menurut Anoraga (2014:34) kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Handoko (2014:71) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins dan Judge, 2017:214). Sejalan dengan pemahaman tersebut, Gaperz (2017:147) mengemukakan beberapa hal, sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) memainkan pengaruh atas orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran atau tujuan
- b. Kepemimpinan merupakan kemampuan positif mempengaruhi orang dan sistem untuk memberikan dampak yang berguna dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
- c. Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kemampuan dan keunggulan organisasi untuk memberikan inovasi secara terus-menerus kepada pasar dan atau pelanggan.
- d. Kepemimpinan terdiri atas kepemimpinan tim dan kepemimpinan organisasi. Sebenarnya ada banyak teori kepemimpinan yang biasa digunakan para pakar untuk menganalisa kemampuan atau kualitas pribadi pemimpin dan keberhasilan kepemimpinannya dalam organisasi (*organizational leadership*).

Teori-teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menerangkan factor-faktor (variabel-variabel) yang memungkinkan munculnya

kepemimpinan tersebut memiliki perbedaan satu terhadap yang lainnya. Robbins dan Judge (2017:214) menyatakan bahwa *“Leadership is what leaders do. It’s process of leading a group and influencing that group to achieve it’s goals”*. Artinya, “Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan.

Fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan (Kartono, 2011:98).

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan,

menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan. Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Martoyo (2014:65), kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha, sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses. Pimpinan yang mampu mengadakan perubahan-perubahan yang strategis merupakan ciri dari kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Robbins dan Judge (2017:153) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi

karyawan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata to transform yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata. Bass dan Avolio (2012:25) mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” yaitu :

1. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
4. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu

dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh seluruh karyawannya

3. Disiplin

Menurut Handoko (2014: 235), disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar – standar organisasional. Menurut istilah, kata “disiplin” sama dengan kata “displina” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan sikap yang layak bagi pekerjaan. Disiplin sebagai suatu sikap, perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Pengertian disiplin dikemukakan juga oleh Keith Davis (Mangkunegara, 2009: 67) yang mengartikan disiplin sebagai pelaksanaan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Menurut Mondy (2008:162) disiplin adalah kondisi kendali diri karyawan dan perilaku tertib yang menunjukkan tingkat kerja sama tim yang sesungguhnya dalam suatu organisasi.

Moenir (2009:183) menyatakan bahwa disiplin merupakan kemampuan untuk menguasai diri sendiri dan melaksanakan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan bersama (organisasi). Disiplin sangat

penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok.

Menurut Siagian (2011: 305) Bentuk disiplin terbagi dalam dua jenis yaitu disiplin korektif dan disiplin preventif.

a. Disiplin Preventif :

Adalah tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif. Menurut Marwansayah (2010:412) disiplin adalah tindakan yang diambil untuk mendorong karyawan agar mengikuti standar dan aturan sehingga pelanggaran bisa dicegah.

b. Disiplin Korektif

Pendisiplinan korektif. Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Penegakan sanksi korektif harus diterapkan dengan memperhatikan paling sedikit tiga hal. Pertama, karyawan yang dikenakan sanksi harus diberitahu pelanggaran atau kesalahan apa yang telah diperbuatnya. Kedua kepada yang bersangkutan diberi

kesempatan untuk membela diri. Ketiga, dalam hal pengenaan sanksi terberat yaitu pemberhentian perlu dilakukan wawancara keluar.

Sedangkan menurut Rivai (2008:444) bentuk-bentuk disiplin kerja adalah :

- a. Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah
- b. Disiplin korektif adalah berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Hasibuan (2011: 213) disiplin kerja dipengaruhi oleh :

- a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh – sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

c. Balas Jasa

Dengan adanya balas jasa, akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan / pekerjaannya.

d. Keadilan

Keadilan merupakan syarat yang penting dalam meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan.

e. Waskat (Pengawasan Melekat)

Waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja serta mengaktifkan peranan atasan dan bawahan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

f. Sanksi / Hukuman

Dengan adanya sanksi hukuman, para karyawan akan takut melanggar peraturan – peraturan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan.

g. Ketegasan

Seorang pemimpin harus berani dan tegas. Karena dengan ketegasan akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

h. Hubungan Kemanusiaan

Dengan terciptanya hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan merupakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

Sedangkan menurut Moenir (2009:183), indikator-indikator yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain :

- a. Disiplin terhadap waktu yang meliputi tingkat absensi, hilangnya waktu kerja dan penggunaan waktu istirahat
- b. Disiplin terhadap pekerjaan yang meliputi efektivitas kerja, penggunaan peralatan, dan sikap hati-hati dalam melaksanakan tugas.
- c. Disiplin terhadap prosedur kerja yang meliputi ketaatan pada tata tertib, menguasai cara kerja dan taat hukum.

4. Motivasi

Motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang ditentukan (Hasibuan, 2011:25). Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dari dalam diri seseorang, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi (Mas'ud, 2011: 21).

Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang baik secara sadar atau tidak

sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Woolfolk (2014: 350) mengemukakan bahwa motivasi merupakan keadaan internal diri seseorang yang membangkitkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilakunya. Selanjutnya Robbins dan Judge (2017: 209) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran atau tujuan. Menurut Munandar (2012: 323), motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah pada tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang, jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Sehingga berdasarkan beberapa definisi diatas mengenai motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah proses yang membangkitkan, mengarahkan dan menjaga atau memelihara perilaku manusia agar terarah pada suatu tujuan.

Menurut Anoraga (2014: 35), motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi individu. Motivasi mengandung makna yang lebih luas daripada sekedar diberi arti penggerakkan dan pengarahan atau komando untuk mengatur para

pegawai atau karyawan. Motivasi adalah bidang pengkajian manajemen yang banyak melibatkan aspek-aspek psikologis, karena dengan motivasi kita bisa menjelaskan terjadinya perilaku orang-orang yang didorong oleh kondisi psikis. Menurut Drucker (dalam Anoraga, 2014: 38), motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan individu. Inilah yang menjadi motivasi dasar yang mereka usahakan sendiri untuk menggabungkan dirinya dengan organisasi untuk bisa berperan lebih baik.

Memberikan motivasi kepada karyawan perlu memperhatikan beberapa prinsip agar motivasi yang diberikan bisa memberikan hasil. Menurut Mangkunegara (2009: 61), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu:

a. Prinsip partisipasi

Prinsip partisipasi maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengajukan ide-ide dan rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan organisasi sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

b. Prinsip komunikasi

Prinsip komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan prinsip komunikasi, motivasi kerja bawahan akan

meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Prinsip pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usahanya

d. Prinsip pendelegasian wewenang

Yang dimaksud prinsip pendelegasian wewenang adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam pendelegasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik.

e. Prinsip pemberian perhatian

Prinsip memberi perhatian adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Misalnya, manajer minta supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang banyak

Menurut Robbins dan Judge (2015: 128) empat teori mengenai motivasi pekerja dirumuskan selama tahun 1950 an yang mungkin masih banyak diketahui, meskipun saat ini diragukan keabsahannya. Namun empat teori ini mempresentasikan suatu fondasi dan banyak manajer di lapangan masih menggunakan terminologi ini. Empat teori ini adalah:

a. Teori Hierarkhi Kebutuhan

Sumbangan Maslow terhadap perumusan kebutuhan akan motivasi merupakan suatu sumbangan yang sangat besar. Teori motivasinya didasarkan atas tingkat kebutuhan yang disusun menurut prioritas kekuatannya (Moekijat, 2010: 173). Kebutuhan-kebutuhan yang akan dipenuhi, berbeda di antara perorangan-perorangan, karena mereka memberikan pengertian yang berbeda-beda pula bagi berbagai jenis keberhasilan (Terry dan Rue, 2012: 168).

Maslow dalam Need Hierarki Theory menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan manusia bersifat jamak yaitu kebutuhan psikologis dan biologis berupa material. Maslow menggolongkan adanya lima kebutuhan manusia (Hasibuan, 2011: 104) :

- 1) Manusia adalah mahluk sosial yang bekeinginan dan selalu menginginkan lebih banyak.
- 2) Keinginan ini bersifat terus menerus dan berhenti bila akhir hayat tiba.
- 3) Suatu kebutuhan yang telah terpuaskan telah menjadi alat motivasi bagi pelakunya.

4) Hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi.

5) Kebutuhan manusia itu bertingkat

Adapun tingkat kebutuhan manusia yang mendorong manusia untuk bekerja menurut Maslow adalah:

1) Kebutuhan fisik

Kebutuhan fisik adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang seperti sandang, pangan, papan. Organisasi membantu individu dengan menyediakan gaji yang baik, keuntungan serta kondisi kerja untuk memuaskan kebutuhannya.

2) Kebutuhan akan keamanan dan keselamatan

Jika kebutuhan psikologis sudah sedikit terpenuhi maka kebutuhan ini dapat menjadi motivasi. Kebutuhan ini merupakan rasa aman dari kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah pada bentuk kebutuhan akan keamanan dan keselamatan jiwa di tempat kerja pada saat mengerjakan pekerjaan pada waktu jam-jam tertentu.

3) Kebutuhan Afiliasi

Kebutuhan afiliasi adalah kebutuhan sosial misalnya berteman, motivasi serta mencintai serta diterima dalam pergaulan lingkungan kerjanya. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorangpun manusia ingin hidup

menyendiri. Kebutuhan ini terdiri dari 1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di tempat ia bekerja, 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati. Karena manusia merasa dirinya penting. Serendah rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang tetap merasa dirinya penting 3) Kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak sanggup yang menyenangi kegagalan. Kemajuan di segala bidang merupakan keinginan dan kebutuhan yang menjadi idaman setiap orang dan 4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta. Setiap karyawan akan merasa senang jika diikutkan dalam berbagai kegiatan dan mengemukakan saran atau pendapat pada pimpinan.

4) Kebutuhan akan penghargaan diri / status

Merupakan kebutuhan akan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Ideal prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian.

5) Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri dipenuhi dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain. Kebutuhan aktualisasi diri ini berbeda. 2 hal dengan kebutuhan yang lain yaitu 1) Kebutuhan aktualisasi diri hanya dapat dipenuhi atas usaha individu itu

sendiri dan 2) Aktualisasi diri berhubungan dengan pertumbuhan individu. Kebutuhan ini berlangsung terus menerus terutama sejalan dengan meningkatnya jenjang karier seorang individu.

b. Teori X dan Y

Mc Gregor mengusulkan dua sudut pandang yang berbeda mengenai manusia: satu sisi secara mendasar negatif, diberi label Teori X dan satunya lagi secara mendasar positif dan diberi label Teori Y. Ada empat asumsi yang dianut oleh para manajer dalam teori-X, yaitu :

- 1) Pada dasarnya pegawai tidak menyukai pekerjaan, jika mungkin berusaha menghindarinya.
- 2) Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, maka mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.
- 3) Para pegawai akan mengelakkan tanggung jawab dan mencari pengarah yang formal sepanjang hal itu terjadi.
- 4) Kebanyakan pegawai menempatkan rasa aman diatas faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan memperlihatkan sedikit ambisi.

Sedangkan pandangan yang positif (teori-Y) adalah :

- 1) Para pegawai dapat melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang biasa seperti halnya istirahat dan bermain.

- 2) Manusia akan menentukan arahnya sendiri dan mengendalikan diri, jika mereka merasa terikat kepada suatu tujuan.
- 3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima dan mencari tanggung jawab.
- 4) Kreativitas-kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan yang baik-tersebar luas pada seluruh populasi dan tidak selalu merupakan hak dari mereka yang menduduki fungsi manajerial.

c. Teori Dua Faktor

Menurut F. Herzberg dalam (Moekijat, 2010:177) ada dua macam kebutuhan seseorang yaitu kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan. Ini adalah kebutuhan yang berhubungan dengan hakikat / sifat manusia yang ingin menghindari sakit. Kebutuhan yang kedua adalah kebutuhan akan motivasi. Ini adalah kebutuhan akan prestasi, penghargaan, dan pertumbuhan serta pengembangan kemampuan-kemampuan apa saja yang ia miliki.

Frederick Herzberg mengembangkan teori motivasi yang terutama sekali berkaitan dengan motivasi melalui pola kerja. Teori Herzberg mempertahankan bahwa faktor-faktor yang cenderung untuk meniadakan motivasi pegawai biasanya bersangkut paut lingkungan kerja. Faktor ini yang disebut sebagai *hygiene or maintenance factors* meliputi hal-hal seperti status kerja, relasi-relasi antar perorangan dengan para pengawas dan gaya pengawasan yang diterima oleh orang itu, kebijaksanaan perusahaan, kepastian kerja, kondisi-kondisi kerja,

upah, dan segi-segi kehidupan pribadi yang dipengaruhi oleh situasi pekerjaan (Terry dan Rue, 2012: 175).

Menurut Herzberg, faktor-faktor yang memotivasikan banyak orang adalah fakto-faktor yang berkaitan dengan kerja itu sendiri berlainan dengan lingkungan kerja. Faktor-faktor ini dinamakan “motivators” dan mencakup keberhasilan, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, dan tantangan-tantangan kerja itu

d. Teori Kebutuhan MCClelland

Teori kebutuhan yang dikemukakan oleh David disebut juga dengan teori motivasi prestasi. McClelland menyatakan bahwa tiga kebutuhan yang diidentifikasi (kebutuhan berprestasi, kebutuhan kekuasaan, dan kebutuhan berafiliasi) merupakan titik pendekatan terhadap motivasi. McClelland bereksperimen dengan *Thematic Apperception Test* (TAT) sebagai salah satu cara untuk memeriksa kebutuhan manusia dan merupakan suatu teknik proyektif yang digunakan untuk menilai motif sosial. TAT meminta seseorang untuk melihat lukisan/gambar dan menulis cerita tentang gambar yang mereka lihat. Cerita itu selanjutnya dianalisis isinya untuk mengetahui kebutuhan individual sehingga McClelland mengidentifikasi tiga macam kebutuhan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini,

berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu

- 2) Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), keinginan untuk membentuk dan mempertahankan hubungan yang hangat dan bersahabat dengan orang lain (Schemerhorn, 1997, p348). Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain

Teori-teori awal mengenai motivasi bahkan tidak bertahan di bawah pemeriksaan dekat atau turun menjadi tidak disukai. Sebaliknya, teori-teori kontemporer memiliki satu persamaan, yaitu masing-masing memiliki tingkat yang wajar atas dokumentasi pendukung yang valid. Hal ini bukan berarti bahwa mereka tidak sapat disangsikan lagi kebenarannya. Disebut teori kontemporer karena merupakan pernyataan pemikiran terkini dalam menjelaskan motivasi, yaitu :

- a. Teori Penentuan Nasib Sendiri

Merupakan teori motivasi yang memusatkan perhatian pada pengaruh yang menguntungkan dari motivasi secara intrinsik dan pengaruh yang merugikan bagi motivasi secara ekstrinsik. Teori penentuan nasib sendiri lebih memfokuskan pada teori evaluasi kognitif (*cognitive evaluation theory*), Suatu versi dari teori penentuan nasib sendiri yang berpegang teguh ada mengalokasikan imbalan secara ekstrinsik atas perilaku yang sebelumnya telah memperoleh imbalan secara intrinsik yang cenderung pada penurunan keseluruhan tingkat motivasi jika

imbalan terlihat sebagai pengendali. Teori penentuan nasib sendiri berkembang menjadi kesesuaian diri (*self-concordance*) merupakan keadaan di mana alasan seseorang mencapai tujuan adalah sejalan dengan minat dan nilai utama mereka.

b. Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan mengatakan suatu tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, akan mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi. Alasan mengapa orang termotivasi oleh tujuan-tujuan yang sulit karena pertama, tujuan yang menantang mendapatkan perhatian kita dan membantu kita memfokuskan diri. Kedua, Tugas yang sulit akan membangkitkan energy kita karena kita harus bekerja dengan lebih keras untuk mencapainya. Ketiga, Ketika tujuan menjadi sulit, orang-orang akan terus bertahan untuk berusaha mencapainya. Terakhir, tujuan-tujuan yang sulit mengarahkan kita untuk menemukan strategi yang dapat membantu kita dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas secara lebih efektif. Secara umum, orang akan jatuh ke dalam satu dari dua kategori, meskipun mereka dapat dimiliki keduanya. Orang yang dengan focus promosi (*promotion focus*) mengupayakan kemajuan dan pencapaian serta pendekatan kondisi yang menggerakkan mereka menjadi lebih dekat dengan tujuan yang diinginkan. Orang yang dengan focus pencegahan (*prevention focus*) mengupayakan untuk memenuhi tugas, kewajiban dan menghindari kondisi yang menarik mereka menjauh dari tujuan yang diinginkan.

c. Teori Efikasi Diri

Efikasi diri secara umum berhubungan dengan harga diri atau self-esteem karena keduanya merupakan aspek dari penilaian yang berkaitan dengan kesuksesan atau kegagalan seseorang sebagai seorang manusia. Meskipun demikian, keduanya juga memiliki perbedaan, yaitu efikasi diri tidak mempunyai komponen penghargaan diri seperti self-esteem. Harga diri (*self-esteem*) mungkin suatu sifat yang menyemarakkan; efikasi diri selalu situasi khusus dan hal ini mendahului aksi dengan segera. Sebagai contoh, seseorang bisa memiliki efikasi diri secara umum yang tinggi, dia mungkin menganggap dirinya sanggup dalam banyak situasi. Namun, memiliki harga diri yang rendah karena dia percaya bahwa dia tidak memiliki nilai pokok pada hal yang dikuasai.

d. Teori Penguatan

Teori ini didasarkan atas semacam hukum pengaruh di mana tingkah laku dengan konsekuensi positif cenderung untuk diulang, sementara tingkah laku dengan konsekuensi negatif cenderung untuk tidak diulang. Teori ini berfokus sepenuhnya pada apa yang terjadi pada seorang individu ketika ia bertindak. Teori ini adalah alat yang kuat untuk menganalisis mekanisme pengendalian untuk perilaku individu. Namun, tidak fokus pada penyebab perilaku individu. Mirip dengan teori keseimbangan yang membangun kesadaran yang lebih luas terhadap dimensi penilaian masing-masing individu sebagai

manifestasi keadilan, teori ini juga memandang bahwa penghargaan terhadap karyawan tidak bisa dipukul rata bahwa manajemen harus menghargai semua karyawan secara bersamaan, melainkan harus memberitahu karyawan apa yang perlu dilakukan dengan benar. Karyawan diberitahukan bagaimana mereka dapat mencapai penguatan positif. Teori Penguatan menjelaskan secara rinci bagaimana seseorang belajar berperilaku.

e. Teori Keadilan/Keadilan Organisasi

Teori keadilan (equity theory), suatu teori yang menyatakan bahwa perbandingan individual mengenai input dan hasil pekerjaan mereka dan berespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Meskipun proposisi teori keadilan tidak seluruhnya dipertahankan, hipotesis berperan sebagai pelopor penting pada studi keadilan organisasi, atau lebih sederhana lagi keadilan ditempat kerja.

Keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja, terdiri atas keadilan distributif, procedural, informasional, dan interpersonal. Keadilan organisasi memusatkan perhatian lebih luas pada bagaimana para pekerja merasa para otoritas dan pengambil keputusan di tempat kerja dalam memperlakukan mereka.

B. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng ini, peneliti mempergunakan beberapa bahan kajian kepustakaan, dari penelitian terdahulu yaitu :

Penelitian yang dilakukan oleh Ujang Wawan Sam Adinata pada tahun 2015 dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung. Adapun pengaruh yang paling dominan adalah budaya organisasi sedangkan pengaruh terendah adalah kepemimpinan transformasional. Semua variabel penelitian berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Mita Febriani pada tahun 2015 dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Finansial Pada Kinerja Karyawan. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil regresi linier berganda yang digunakan menunjukkan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompensasi finansial berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan LPD Desa Adat Kedonganan.

Penelitian yang dilakukan oleh Febrian Adi Garuda Sakti pada tahun 2016 dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Jajaran Polres Boyolali. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Secara parsial semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja jajaran yang dihasilkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hengky Arieftian Meirdiansyah pada tahun 2016 dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pamekasan. Analisis data yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. Secara parsial semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
Ujang Wawan Sam Adinata (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	Kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
	KJKS BMT Tamzis Bandung		Bandung. Adapun pengaruh yang paling dominan adalah budaya organisasi sedangkan pengaruh terendah adalah kepemimpinan transformasional. Semua variabel penelitian berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung
Ni Luh Mita Febriani (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Finansial Pada Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	Hasil regresi linier berganda yang digunakan menunjukkan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan kompensasi finansial berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan LPD Desa Adat Kedonganan.
Febrian Adi Garuda Sakti (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Jajaran Polres Boyolali	Regresi Berganda	Secara parsial semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja jajaran yang dihasilkan
Hengky Arieftian Meirdiansyah (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai	<i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Analisis Data	Hasil Penelitian
	<i>Intervening</i> (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pamekasan		secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.

C. Kerangka Berpikir

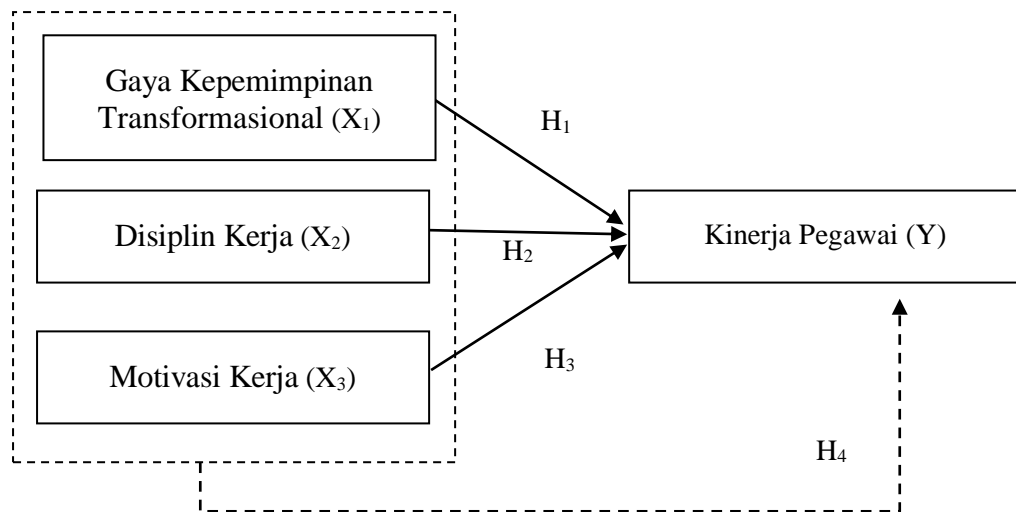
Kinerja adalah hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau dari kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Mangkunegara, 2009:26). Pemimpin dengan kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan itu. Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan organisasi berhasil dilaksanakan pula.

Menurut Moenir (2009:75) disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap SDM dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula. Disiplin dalam bekerja sangatlah penting sebab dengan kedisiplinan tersebut diharapkan sebagian besar peraturan ditaati oleh para anggota, bekerja sesuai dengan prosedur dan sebagainya sehingga pekerjaan terselesaikan secara efektif dan efisien serta dapat meningkatkan

produktivitasnya. Disiplin itu sendiri menurut Hasibuan (2011 : 305) adalah merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi merupakan dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut Robbins (2017) motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai. Untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai juga harus memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dengan demikian semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja.

Berdasarkan uraian pada hubungan antar variabel dan penjelasan di atas maka dapat digambarkan kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Penelitian

D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014: 132) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H₁. Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.
- H₂. Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.
- H₃. Diduga terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

H₄. Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2014: 10). Penelitian ini akan menjelaskan hubungan memengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang akan diteliti . Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2014: 8). Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang akan digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dinyatakan dengan angka. Penelitian ini menghubungkan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

B. Populasi Dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2014:60), pengertian populasi adalah suatu wilayah yang sifatnya general yang terdiri dari subjek ataupun objek

dengan karakteristik tertentu. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng yang berjumlah 50 orang pegawai.

2. Sampel

Sampel adalah wakil dari populasi yang karakteristiknya akan diteliti. Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2011:87).

Dalam penelitian ini yang dijadikan sampel adalah pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng yang berjumlah 50 orang pegawai. Teknik sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan rancangan sampel jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penarikan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain dari sampling jenuh ini adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

C. Definisi Konseptual Dan Operasional Variabel

Definisi operasional pada penelitian adalah unsur penelitian yang terkait dengan variabel yang terdapat dalam judul penelitian atau yang tercakup dalam paradigma penelitian sesuai dengan hasil perumusan

masalah. Teori ini dipergunakan sebagai landasan atau alasan mengapa suatu yang bersangkutan memang bisa mempengaruhi variabel tak bebas atau merupakan salah satu penyebab (Supranto, 2003:85). Definisi operasional pada penelitian adalah unsur penelitian memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel (Singarimbun dan effendi, 2005:89) adapun variabel penelitiannya sebagai berikut:

1. Variabel Dependen

Variabel dependen atau variabel terikat adalah tipe variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Pada penelitian ini variable dependennya adalah kinerja pegawai.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2009:25)

2. Variabel independen

Variabel independen atau variabel bebas adalah tipe variabel yang mempengaruhi variabel lain. Variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi, profesionalisme dan motivasi.

- a. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins, 2017).
- b. Disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. (Moenir, 2006).

- c. Motivasi adalah motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran (Robbins, 2017)

Untuk lebih jelasnya untuk penjabaran definisi operasional variabel dalam penelitian ini dijabarkan dalam tabel berikut :

Tabel 3.1
Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Kinerja	<i>Quality of Work</i> (kualitas kerja)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pekerjaan sesuai yang disyaratkan ▪ Ketelitian 	Skala Likert
	<i>Quantity of Work</i> (kuantitas kerja)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan ▪ Pekerjaan tepat waktu 	Skala Likert
	<i>Job Knowledge</i> (pengetahuan pekerjaan)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengetahuan mengenai pekerjaan ▪ Mengetahui job description 	Skala Likert
	<i>Creativeness</i> (kreatifitas)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keaslian gagasan-gagasan ▪ Kreatif 	Skala Likert
	<i>Cooperative</i> (kerjasama)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain ▪ Bekerja sama dalam lain tim 	Skala Likert
	<i>Initiative</i> (inisiatif)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inisiatif 	Skala Likert
	<i>Dependerability</i> (ketergantungan)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja Dan integritas pribadi 	Skala Likert
	<i>Personal Quality</i> (kualitas personil)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepribadian 	Skala Likert
Kepemimpinan transformasional	<i>Idealized influence</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya 	Skala Likert
	<i>Inspirational motivation</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memberikan motivasi, dan target yang jelas 	Skala Likert
	<i>Intellectual stimulation</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan 	Skala Likert

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Disiplin		gagasan-gagasan baru	
	<i>Individualized consideration</i>	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya 	Skala Likert
	Taat terhadap aturan waktu	<ul style="list-style-type: none"> tiba di tempat kerja tepat waktu tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa alasan yang jelas 	Skala Likert
	Taat terhadap peraturan organisasi dan instansi	<ul style="list-style-type: none"> menaati peraturan yang ada di instansi bertindak sopan dan santun atau mematuhi norma sosial 	Skala Likert
	Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan pimpinan hingga selesai. 	Skala Likert
Motivasi Kerja	Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi/ instansi	<ul style="list-style-type: none"> Dapat bekerja lebih baik dengan adanya pengawasan yang melekat Siap diberi sanksi/ hukuman sesuai dengan kesalahan yang dilakukan 	Skala Likert
	Prestasi (<i>Achievement</i>)	<ul style="list-style-type: none"> mencapai prestasi kerja yang tinggi pengakuan dari rekan kerja atas prestasi kerja 	Skala Likert
	Pengakuan (<i>Recognition</i>)	<ul style="list-style-type: none"> pengakuan dari pimpinan Pimpinan memberikan motivasi 	Skala Likert
	Minat pada pekerjaan (<i>Job interest</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Kondisi kerja mendorong dengan baik minat menjadi pegawai 	Skala Likert
	Tanggung jawab (<i>Responsibility</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Tanggung jawab Bertanggung jawab atas tugas 	Skala Likert
	Kemajuan (<i>Advancement</i>)	<ul style="list-style-type: none"> semangat untuk bekerja dan berprestasi 	Skala Likert

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ motivasi kepada pegawai agar berpikir maju ke depan 	

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kepustakaan, kuesioner dan observasi.

1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Menurut Sugiyono (2014:97), studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang berkaitan dengan hal yang sedang diteliti, selain itu studi kepustakaan sangat penting dalam melakukan penelitian, hal ini dikarenakan penelitian tidak akan lepas dari literatur-literatur ilmiah.

2. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien apabila peneliti tahu dengan pasti bahwa variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden, selain itu kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup dan terbuka, dapat diberikan secara langsung kepada responden atau dikirim melalui pos, atau internet

(Sugiyono, 2014:91). Dalam penelitian ini jawaban yang diberikan oleh Pegawai kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala *likert*. Skala *Likert* sering dipakai dalam penyusunan kuesioner, skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

Sangat tidak setuju (STS)	= 1
Tidak setuju (TS)	= 2
Netral (N)	= 3
Setuju (S)	= 4
Sangat setuju (SS)	= 5

3. Observasi

Observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian.

E. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas Instrumen

Kegiatan penelitian mempunyai tujuan untuk memperoleh kebenaran. Dalam hal ini persoalan validitas merupakan aspek yang sangat penting mengingat kebenaran hanya diperoleh dengan instrumen yang valid. Arikunto (2015:273) menyatakan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesatuan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu

mengungkapkan apa yang diinginkan atau mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Rumus korelasi *product moment* adalah sebagai berikut (Arikunto 2010 : 213)

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy}	=	koefisien korelasi
n	=	jumlah responden
$\sum XY$	=	jumlah hasil perkalian skor butir dengan skor total
$\sum X$	=	jumlah skor butir
$\sum X^2$	=	jumlah skor butir kuadrat
$\sum Y$	=	jumlah skor total
$\sum Y^2$	=	jumlah skor total kuadrat

Dari perhitungan tersebut dapat diketahui validitas masing-masing butir pertanyaan. Butir pernyataan tersebut dikatakan valid atau sah jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$. Butir pernyataan tersebut dikatakan tidak valid jika $r_{hitung} < r_{tabel}$. Pada penelitian ini uji validitas untuk menguji instrumen penelitian akan dilakukan kepada 30 orang responden.

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang reliabel belum tentu valid, sedangkan instrumen yang valid pada umumnya pasti reliabel. Dengan demikian pengujian reliabilitas instrumen harus dilakukan karena, merupakan syarat untuk pengujian

validitas. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penelitian ini mengukur reliabilitas data dengan reliabilitas konsistensi internal. Dalam penelitian ini, untuk mencari reliabilitas instrumen digunakan rumus *Alpha* sebagai berikut (Arikunto, 2010: 239) :

$$r_{11} = \left[\frac{K}{(K-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} : reliabilitas instrumen

K : banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$: jumlah varians butir

$\sum \sigma_1^2$: jumlah varians total

Pengujian realibilitas dengan konsistensi internal dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis butir-butir pertanyaan dalam penelitian ini digunakan tehnik Cronbach's Alfa (koefisien alfa). Suatu item pengukuran dapat dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2011: 48). Pada penelitian ini uji reliabilitas untuk menguji instrumen penelitian akan dilakukan kepada 30 orang responden.

F. Teknik Analisis Data

1. Deskripsi Variabel

Analisis deskriptif yang digunakan adalah analisis angka indeks. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan dengan

menggunakan teknik analisis indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan (Ferdinand, 2011). Untuk mengetahui derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti, sebuah indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = [(F_1 X_1) + (F_2 X_2) + (F_3 X_3) + (F_4 X_4) \dots N] / 5$$

Dimana: F_1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F_2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya hingga F_5 untuk menjawab 5 skor yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini. Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi mulai angka 1 hingga 5, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-Box Method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks.

2. Analisis Korelasi Rank Spearman

Korelasi *Rank Spearman* digunakan untuk mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif. Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Arikunto, 2010 : 321)

$$r_{xy} = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

r_{xy} = koefisien korelasi spearman

N = banyaknya subyek

D = *difference*. Sering digunakan juga B singkatan dari beda. D adalah beda jenjang tiap subyek

3. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi

Langkah – langkah yang ditempuh antara lain :

a. Formulasi Hipotesis

Hipotesis statistik yang akan diuji dapat diformulasikan :

$H_0 : \rho = 0$, tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

$H_1 : \rho \neq 0$, ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

$H_0 : \rho = 0$, tidak ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

$H_2 : \rho \neq 0$, ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng

$H_0 : \rho = 0$, tidak ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

$H_3 : \rho \neq 0$, ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

b. Taraf Signifikan

Untuk menguji signifikan dari koefisien korelasi yang diperoleh, akan digunakan uji t dua pihak dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar 95 % (atau $\alpha = 5 \%$)

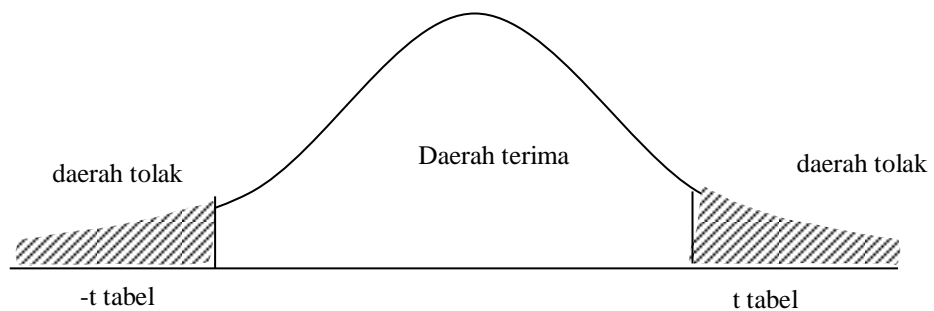
c. Kriteria Pengujian Hipotesis

Kriteria untuk menerima atau menolak H_0 yaitu ;

H_0 diterima apabila $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

H_0 ditolak apabila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $-t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$

Kurva Kriteria Penerimaan / Penolakan Hipotesa Penelitian



d. Menghitung Nilai t_{hitung}

Adapun untuk menguji signifikansi dengan digunakan rumus sebagai berikut (Riduwan, 2003 : 229):

$$t_{\text{hitung}} = \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

T : besarnya t_{hitung}

r : nilai korelasi

n : jumlah sampel

e. Kesimpulan : H_0 diterima atau ditolak

4. Analisis **Korelasi Berganda**

Korelasi berganda untuk mengetahui berapa besar koefisien korelasi ganda antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng. Rumus yang digunakan adalah:

$$(1 - R^2_{y.123}) = (1 - r^2_{y1})(1 - r^2_{y2.1})(1 - r^2_{y3.12})$$

Keterangan :

$R^2_{y.123}$ = korelasi ganda antara X_1 , X_2 , dan X_3

$R_{y.1}$ = Korelasi antara Y dan X_1

$R_{y.2.1}$ = Korelasi antara Y dan X_2 jika X_1 tetap

$R_{y.3.12}$ = Korelasi antara Y dan X_3 jika X_1 dan X_2 tetap

5. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Berganda

Untuk menguji signifikan dari koefisien korelasi yang diperoleh, akan digunakan uji F. Langkah-langkahnya adalah :

a. Formulasi Hipotesis

Hipotesis statistik yang akan diuji dapat diformulasikan :

$H_0 : \rho = 0$, tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng

$H_1 : \rho \neq 0$, ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

b. Taraf Signifikan

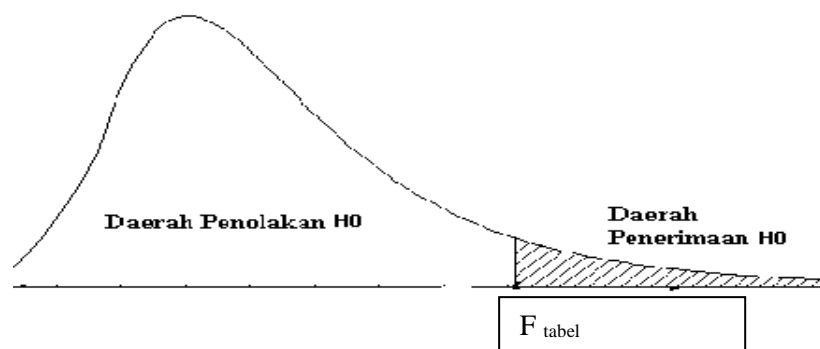
Untuk menguji signifikan dari koefisien korelasi yang diperoleh, akan digunakan uji F dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar 95 % (atau $\alpha = 5 \%$).

c. Kriteria Pengujian Hipotesis

Kriteria untuk menerima atau menolak H_0 yaitu :

H_0 diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$

H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$



d. Menghitung nilai F_{hitung}

Adapun untuk menguji signifikansi dengan digunakan rumus sebagai berikut:

$$Fh = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

F : besarnya F_{hitung}

R^2 : Koefisien Korelasi ganda

k : jumlah variabel bebas

n : jumlah sampel

e. Keputusan H_0 ditolak atau diterima

6. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi digunakan untuk menyatakan besar atau kecilnya kontribusi (sumbangan langsung) antara kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Adapun rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut (Riduwan, 2013: 58)

$$D = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

D = Koefisien determinasi

r = Koefisien korelasi berganda

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum

Perjalanan Perum BULOG dimulai pada saat dibentuknya BULOG pada tanggal 10 Mei 1967 berdasarkan keputusan presidium kabinet No.114/U/Kep/5/1967, dengan tujuan pokok untuk mengamankan penyediaan pangan dalam rangka menegakkan eksistensi Pemerintahan baru.

Selanjutnya direvisi melalui Keppres No. 39 tahun 1969 tanggal 21 Januari 1969 dengan tugas pokok melakukan stabilisasi harga beras, dan kemudian direvisi kembali melalui Keppres No 39 tahun 1987, yang dimaksudkan untuk menyongsong tugas BULOG dalam rangka mendukung pembangunan komoditas pangan yang multi komoditas. Perubahan berikutnya dilakukan melalui Keppres No. 103 tahun 1993 yang memperluas tanggung jawab BULOG mencakup koordinasi pembangunan pangan dan meningkatkan mutu gizi pangan, yaitu ketika Kepala BULOG dirangkap oleh Menteri Negara Urusan Pangan.

Pada tahun 1995, keluar Keppres No 50, untuk menyempurnakan struktur organisasi BULOG yang pada dasarnya bertujuan untuk lebih mempertajam tugas pokok, fungsi serta peran BULOG. Oleh karena itu, tanggung jawab BULOG lebih difokuskan pada peningkatan stabilisasi dan pengelolaan persediaan bahan pokok dan pangan.

Tugas pokok BULOG sesuai Keppres tersebut adalah mengendalikan harga dan mengelola persediaan beras, gula, gandum, terigu, kedelai, pakan dan bahan pangan lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam rangka menjaga kestabilan harga bahan pangan bagi produsen dan konsumen serta memenuhi kebutuhan pangan berdasarkan kebijaksanaan umum Pemerintah. Namun tugas tersebut berubah dengan keluarnya Keppres No. 45 tahun 1997, dimana komoditas yang dikelola BULOG dikurangi dan tinggal beras dan gula.

Kemudian melalui Keppres No 19 tahun 1998 tanggal 21 Januari 1998, Pemerintah mengembalikan tugas BULOG seperti Keppres No 39 tahun 1968. Selanjutnya melalui Keppres No 19 tahun 1998, ruang lingkup komoditas yang ditangani BULOG kembali dipersempit seiring dengan kesepakatan yang diambil oleh Pemerintah dengan pihak IMF yang tertuang dalam Letter of Intent (LoI).

Dalam Keppres tersebut, tugas pokok BULOG dibatasi hanya untuk menangani komoditas beras. Sedangkan komoditas lain yang dikelola selama ini dilepaskan ke mekanisme pasar. Arah Pemerintah mendorong BULOG menuju suatu bentuk badan usaha mulai terlihat dengan terbitnya Keppres No. 29 tahun 2000, dimana didalamnya tersirat BULOG sebagai organisasi transisi (tahun 2003) menuju organisasi yang bergerak di bidang jasa logistik di samping masih menangani tugas tradisionalanya.

Pada Keppres No. 29 tahun 2000 tersebut, tugas pokok BULOG adalah melaksanakan tugas Pemerintah di bidang manajemen logistik melalui

pengelolaan persediaan, distribusi dan pengendalian harga beras (mempertahankan Harga Pembelian Pemerintah – HPP), serta usaha jasa logistik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Arah perubahan tersebut semakin kuat dengan keluarnya Keppres No 166 tahun 2000, yang selanjutnya diubah menjadi Keppres No. 103/2000.

Kemudian diubah lagi dengan Keppres No. 03 tahun 2002 tanggal 7 Januari 2002 dimana tugas pokok BULOG masih sama dengan ketentuan dalam Keppers No 29 tahun 2000, tetapi dengan nomenklatur yang berbeda dan memberi waktu masa transisi sampai dengan tahun 2003. Dan pada akhirnya, sejak tanggal 20 Januari 2003 LPDN Bulog secara resmi berubah menjadi Perum Bulog berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 7 tahun 2003 yang kemudian direvisi menjadi PP RI No. 6 tahun 2003. Peluncuran Perum Bulog ini dilakukan di Gedung Arsip Nasional Jakarta pada tanggal 10 Mei 2003.

Sebagai perusahaan yang tetap mengemban tugas publik dari pemerintah, BULOG tetap melakukan kegiatan menjaga Harga Dasar Pembelian untuk gabah, stabilisasi harga khususnya harga pokok, menyalurkan beras untuk orang miskin (Raskin) dan pengelolaan stok pangan. Kegiatan bisnis Perum Bulog yaitu melakukan perdagangan komoditi pangan dan usaha eceran. Logo Bulog dapat disertai atau tidak disertai tagline atau slogan berupa kalimat "Bersama Mewujudkan Kedaulatan Pangan".



Gambar 4.1. Logo Baru Perum BULOG

Sumber: <http://bulog.co.id/logo.php>

Matahari dengan gradasi warna kuning ke merah menggambarkan Perum BULOG sebagai perusahaan yang menjadi sumber dari seluruh rangkaian kehidupan bangsa Indonesia yang beraneka ragam termasuk suku dan kultur didalamnya. Matahari juga mencerminkan adanya semangat perubahan dalam diri Perum BULOG, untuk menjadi perusahaan yang lebih profesional, transparan dan sehat.

Huruf/tipografi BULOG berwarna biru menjadi refleksi konkrit akan besarnya peranan Perum BULOG dalam usaha mewujudkan kesejahteraan bangsa Indonesia. Sedangkan bentuk huruf/tipografi yang kokoh menggambarkan bentuk fisik Perum BULOG sebagai sebuah perusahaan yang solid dalam mengelola berbagai misinya.

Logo dapat disertai atau tidak disertai tagline atau slogan berupa kalimat **"Bersama Mewujudkan Kedaulatan Pangan"**.

Sebagai perusahaan yang tetap mengemban tugas publik dari pemerintah, BULOG tetap melakukan kegiatan menjaga Harga Dasar Pembelian untuk gabah, stabilisasi harga khususnya harga pokok,

menyalurkan beras untuk orang miskin (Raskin) dan pengelolaan stok pangan. Kegiatan bisnis Perum Bulog yaitu melakukan perdagangan komoditi pangan dan usaha eceran. Adapun beberapa komoditi yang dikelola oleh Perum Bulog antara lain :



Gambar 4.2. Komoditi BULOG

Sumber: <http://bulog.co.id/bisniskomoditi.php>

Jadi, komoditi yang dikelola Perum Bulog bukan hanya beras saja, ada pula gula, kedelai, daging, ikan, dan komoditi lainnya seperti bawang putih, bawang merah, dan minyak goreng. Selain itu, terdapat pula kegiatan bisnis lain yang dijalankan Perum Bulog antara lain usaha logistik/ pergudangan, jasa survei dan pemberantasan hama, jasa penyewaan aset, penyediaan karung plastik, dan usaha angkutan.

Visi Perum BULOG Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng adalah Menjadi Perusahaan yang Unggul dalam Mewujudkan Kedaulatan Pangan. Visi ini mencerminkan tugas yang diamanatkan oleh pemerintah dalam pengamanan harga pangan pokok, pengelolaan cadangan pangan pemerintah dan distribusi pangan pokok kepada golongan masyarakat

tertentu, khususnya pangan pokok beras dan pangan pokok lainnya dalam rangka ketahanan pangan nasional. Posisi Perum BULOG sebagai perusahaan pangan yang unggul mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. Pemantapan ketahanan pangan nasional.
2. Profesional dan kompetitif dalam bidang usaha pangan.
3. Memiliki rasa dan nilai kepekaan atas tanggung jawab bagi kepentingan masyarakat.
4. Taat dan menjunjung tinggi nilai-nilai etika dalam melaksanakan bisnis

Misi Perum BULOG Divisi Regional Jawa Tengah

1. Memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya untuk memenuhi kebutuhan pangan pokok.
2. Mencapai pertumbuhan usaha yang berkelanjutan.
3. Menerapkan tata kelola perusahaan yang baik.
4. Dalam misi ini terkandung semangat yang diharapkan dapat diinternalisasikan oleh seluruh karyawan dan stakeholder bahwa Perum BULOG berkeinginan untuk menyejahterakan rakyat melalui pemenuhan kebutuhan pangan pokok. Misi ini juga menggambarkan cakupan pangan yang menjadi tugas Perum BULOG, yaitu pangan pokok beras dan pangan pokok lainnya

Nilai-Nilai Perum BULOG Divisi Regional Jawa Tengah:

1. Integritas

Konsisten antara ucapan dan perilaku sesuai dengan norma dan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

2. Profesional

Bekerja cerdas berdasarkan kompetensi terbaik dan penuh tanggung jawab.

3. Dinamis

Selalu bersemangat untuk tumbuh dan berkembang menjadi yang terbaik.

4. Peduli

Memperhatikan dan memenuhi kebutuhan serta memberi solusi terbaik kepada pemangku kepentingan.

5. Totalitas

Mendayagunakan seluruh potensi dan sumber daya yang ada serta bersinergi untuk mencapai tujuan perusahaan

Penerapan tata kelola perusahaan yang baik Good Corporate Governance (GCG) merupakan keharusan dan landasan penting bagi keberhasilan mewujudkan visi dan misi serta kelangsungan usaha perusahaan. Penerapan GCG saat ini tidak hanya sebagai pemenuhan kewajiban saja, namun telah menjadi kebutuhan dalam menjalankan kegiatan bisnis perusahaan dalam rangka menjaga pertumbuhan usaha secara berkelanjutan, meningkatkan nilai perusahaan dan sebagai upaya agar perusahaan mampu bertahan dalam persaingan.

Sebagai salah satu BUMN, Perum BULOG senantiasa memenuhi kaidahkaidah serta aturan GCG yang ditetapkan oleh Pemerintah Cq Kementerian BUMN sebagaimana diamanatkan didalam Surat Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor : Kep-117/MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002

sebagaimana telah diubah menjadi Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : Per01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada Badan Usaha Milik Negara. Ketentuan peraturan tersebut dimaksudkan untuk memberikan pedoman yang lebih rinci bagi perusahaan dalam menerapkan GCG berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian, serta kewajaran.

Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) di Perum BULOG terus mengalami peningkatan dan penyempurnaan sejalan dengan perkembangan dan tuntutan bisnis serta keinginan Perum BULOG untuk memenuhi misi perusahaan yaitu terwujudnya SDM professional, jujur, amanah dan menerapkan prinsip-prinsip GCG di bidang pangan. Penerapan prinsip-prinsip GCG telah diwujudkan oleh Perusahaan diantaranya dengan dibentuknya fungsi pembinaan GCG dibawah Sekretaris Perusahaan yang secara khusus menangani dan memantau kegiatan penerapan GCG di Perum BULOG. Perusahaan telah menerbitkan dokumen-dokumen pendukung dalam penerapan GCG seperti Pedoman GCG dan Pedoman Perilaku (Code of Conduct). Dewan Pengawas juga telah memiliki organ pendukung yaitu Komite-komite Dewan Pengawas yang berperan dalam membantu meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan.

Selain itu, perusahaan melakukan kegiatan sosialisasi pelaksanaan GCG di lingkungan internal perusahaan. Kegiatan sosialisasi telah dilaksanakan secara berkesinambungan sejak tahun 2004 baik dalam bentuk

sosialisasi GCG untuk pejabat Perum BULOG dengan melibatkan pihak luar sebagai pembicara/narasumber; melakukan kunjungan ke Divre-Divre untuk mensosialisasikan pelaksanaan GCG; penyampaian materi GCG dan pedoman perilaku pada diklat-diklat internal Perum BULOG serta sosialisasi oleh manajemen rutin yang dilaksanakan pada berbagai kesempatan rapatrapat internal.

B. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng yang berjumlah 50 orang pegawai. Penyebaran kuisioner dilakukan dengan cara mendatangi responden pada saat jam kerja dilakukan. Karakteristik responden sebagaimana diperoleh dari hasil penelitian dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	45	90 %
2	Perempuan	5	10 %
	Jumlah	50	100 %

Sumber : Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu berjumlah 45 orang pegawai (90 %) sedangkan responden perempuan berjumlah 5 orang pegawai (10 %).

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	20-29 tahun	15	30 %
2	30-39 tahun	17	34 %
3	40-49 tahun	15	30 %
4	Diatas 50 tahun	3	6 %
Jumlah		50	100 %

Sumber : Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa responden yang berumur 20-29 tahun berjumlah 15 orang pegawai (30 %), responden dalam penelitian ini yang berumur 30-39 tahun yaitu berjumlah 17 orang pegawai (34 %), responden yang berumur 40-49 tahun berjumlah 15 orang pegawai (30 %) sedangkan responden yang berumur di atas 50 tahun berjumlah 3 orang pegawai (6 %).

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Umur	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SMU	31	62 %
2	Diploma	6	12 %
3	Sarjana	12	24 %
4	Pascasarjana	1	2 %
Jumlah		50	100 %

Sumber : Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa responden yang memiliki pendidikan terendah SMU berjumlah 31 orang pegawai (62 %), responden yang memiliki pendidikan terendah diploma berjumlah 6 orang pegawai (12 %), responden yang memiliki pendidikan terendah Sarjana berjumlah 12 orang pegawai (24 %), dan responden yang memiliki pendidikan terendah Pascasarjana berjumlah 1 orang pegawai (2%).

2. Pengujian Instrumen Penelitian

a. Validitas Item untuk Variabel Gaya Kepemimpinan

Dari perhitungan validitas untuk variabel gaya kepemimpinan diketahui nilai r_{hitung} sebesar 0,443 sedangkan r_{tabel} variabel untuk $n=30$ sebesar 0,361. Karena r_{hitung} (0,443) > r_{tabel} (0,361), maka dapat dikatakan bahwa item nomor 1 adalah valid. Begitu juga perhitungan untuk butir item pertanyaan selanjutnya. Adapun hasil perhitungan validitas variabel gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,443	0,361	Valid
2	0,385	0,361	Valid
3	0,574	0,361	Valid
4	0,629	0,361	Valid
5	0,550	0,361	Valid
6	0,495	0,361	Valid
7	0,600	0,361	Valid
8	0,608	0,361	Valid

Sumber : Data diolah, 2020

b. Validitas Item untuk Variabel disiplin kerja

Dari perhitungan validitas untuk variabel disiplin kerja diketahui nilai r_{hitung} sebesar 0,752 sedangkan r_{tabel} variabel untuk $n=30$ sebesar 0,361. Karena r_{hitung} (0,752) > r_{tabel} (0,361), maka dapat dikatakan bahwa item nomor 1 adalah valid. Begitu juga perhitungan untuk butir item pertanyaan selanjutnya. Adapun hasil perhitungan validitas variabel disiplin kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja

No. Item	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1	0,752	0,361	Valid
2	0,541	0,361	Valid
3	0,626	0,361	Valid
4	0,555	0,361	Valid
5	0,585	0,361	Valid
6	0,551	0,361	Valid
7	0,433	0,361	Valid
8	0,497	0,361	Valid

Sumber : Data diolah, 2020

c. Validitas Item untuk Variabel motivasi

Dari perhitungan validitas untuk variabel motivasi diketahui nilai r_{hitung} sebesar 0,367 sedangkan r_{tabel} variabel untuk $n=30$ sebesar 0,361. Karena $r_{hitung} (0,367) > r_{tabel} (0,361)$, maka dapat dikatakan bahwa item nomor 1 adalah valid. Begitu juga perhitungan untuk butir item pertanyaan selanjutnya. Adapun hasil perhitungan validitas variabel motivasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Motivasi

No. Item	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
1	0,367	0,361	Valid
2	0,580	0,361	Valid
3	0,477	0,361	Valid
4	0,709	0,361	Valid
5	0,654	0,361	Valid
6	0,442	0,361	Valid
7	0,516	0,361	Valid
8	0,576	0,361	Valid
9	0,556	0,361	Valid
10	0,457	0,361	Valid

Sumber : Data diolah, 2020

d. Validitas Item untuk Variabel kinerja

Dari perhitungan validitas untuk variabel kinerja diketahui nilai r_{hitung} sebesar 0,496 sedangkan r_{tabel} variabel untuk $n=30$ sebesar 0,361. Karena $r_{hitung} (0,496) > r_{tabel} (0,361)$, maka dapat dikatakan bahwa item nomor 1 adalah valid. Begitu juga perhitungan untuk butir item pertanyaan selanjutnya. Adapun hasil perhitungan validitas variabel kinerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Kinerja

No. Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	0,496	0,361	Valid
2	0,475	0,361	Valid
3	0,582	0,361	Valid
4	0,459	0,361	Valid
5	0,478	0,361	Valid
6	0,572	0,361	Valid
7	0,638	0,361	Valid
8	0,399	0,361	Valid
9	0,435	0,361	Valid
10	0,663	0,361	Valid
11	0,475	0,361	Valid
12	0,677	0,361	Valid
13	0,452	0,361	Valid

Sumber : Data diolah, 2020

e. Pengujian Reliabilitas Instrumen

Pengukuran reliabel dapat dilakukan dengan one shot atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lainnya atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan program SPSS yang memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik

Alph (α). Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi konstruk atau variabel penelitian. Dalam kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki $\alpha > 0,60$.

Tabel 4.8
Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Nilai alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Gaya kepemimpinan transformasional	0,653	0,6	Reliabel
Disiplin kerja	0.697	0,6	Reliabel
Motivasi kerja	0.720	0,6	Reliabel
Kinerja pegawai	0,770	0,6	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2020

Hasil perhitungan reliabilitas variabel gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, motivasi kerja dan kinerja di atas diketahui nilai *cronbach alpha* sebesar 0,653; 0,697; 0,720 dan 0,770 dengan demikian instrument variabel gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, motivasi kerja dan kinerja dapat dinyatakan **reliable**.

3. Deskripsi Variabel

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, khususnya mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis statistik deskriptif dan indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan.

Teknik skoring yang dilakukan dalam penelitian ini adalah minimum 1 dan maksimum 10. Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi mulai angka 1 hingga 10, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang 90, tanpa angka 0. dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga, sehingga menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks yang dalam contoh ini adalah sebagai berikut :

10,00 – 40,00 = Rendah

40,01 – 70,00 = Sedang

70,01 – 100 = Tinggi

Dengan dasar ini, peneliti menentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. (Ferdinand, 2011).

a. Kepemimpinan Transformasional

Tanggapan responden yang berhubungan dengan variabel kepemimpinan transformasional pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng yang meliputi 4 dimensi dan 8 indikator adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9
Indeks Variabel Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Frekuensi Jawaban Responden					Indeks (%)
	1	2	3	4	5	
<i>Idealized influence</i>	0,00	0,80	10,80	47,20	21,00	79,80
<i>Inspirational motivation</i>	0,00	0,40	6,60	44,00	33,00	84,00
<i>Intellectual stimulation</i>	0,00	0,80	15,00	46,40	15,00	77,20
<i>Individualized consideration</i>	0,00	0,40	8,40	46,40	27,00	82,20
Rata - Rata Indeks						80,80

Sumber : Data diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, dalam tabel tersebut diketahui bahwa pernyataan dalam dimensi *inspirational motivation* menempati posisi indeks tertinggi, yakni 84% dan yang terendah adalah pernyataan dari dimensi *intellectual stimulation* memperoleh indeks sebesar 77,20%. Dan secara keseluruhan indeks kepemimpinan transformasional yang ada di Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng tergolong tinggi dengan memperoleh indeks sebesar 80,80%. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pimpinan Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng memiliki kepemimpinan transformasional yang baik. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya Kepemimpinan transformasional memotivasi atau menginspirasi karyawan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

b. Disiplin

Tanggapan responden yang berhubungan dengan variabel disiplin pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng yang meliputi 4 dimensi dan 8 indikator adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10
Indeks Variabel Disiplin

Dimensi	Frekuensi Jawaban Reaponden					Indeks (%)
	1	2	3	4	5	
Taat terhadap aturan waktu	0,00	1,60	15,60	39,20	21,00	77,40
Taat terhadap peraturan organisasi dan instansi	0,00	1,60	17,40	44,00	12,00	75,00
Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	0,00	0,80	15,00	40,80	22,00	78,60
Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi/ instansi	0,00	1,60	12,00	45,60	19,00	78,20
Rata - Rata Indeks						77,30

Sumber : Data diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, dalam tabel tersebut diketahui bahwa pernyataan dalam dimensi taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan menempati posisi indeks tertinggi, yakni 78,60% dan yang terendah adalah pernyataan dari dimensi taat terhadap peraturan organisasi dan instansi memperoleh indeks sebesar 75%. Dan secara keseluruhan disiplin pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng tergolong tinggi dengan memperoleh indeks sebesar 77,30%. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng memiliki kedisiplinan yang tinggi. Disiplin merupakan kemampuan untuk menguasai diri sendiri dan melaksanakan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan bersama

(organisasi). Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok.

c. Motivasi

Tanggapan responden yang berhubungan dengan variabel motivasi pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng yang meliputi 5 dimensi dan 10 indikator adalah sebagai berikut :

Tabel 4.11
Indeks Variabel Motivasi

Indikator	Frekuensi Jawaban Reaponden					Indeks (%)
	1	2	3	4	5	
Prestasi (<i>Achievement</i>)	0,00	0,40	6,60	32,80	47,00	86,80
Pengakuan (<i>Recognition</i>)	0,00	2,80	10,20	41,60	24,00	78,60
Minat pada pekerjaan (<i>Job interest</i>)	0,00	0,40	9,60	41,60	31,00	82,60
Tanggung jawab (<i>Responsibility</i>)	0,00	0,00	7,20	47,20	29,00	83,40
Kemajuan (<i>Advancement</i>)	0,00	0,40	11,40	46,40	22,00	80,20
Rata - Rata Indeks						82,32

Sumber : Data diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, dalam tabel tersebut diketahui bahwa pernyataan dalam dimensi prestasi (*achievement*) menempati posisi indeks tertinggi, yakni 86,80% dan yang terendah adalah pernyataan dari dimensi pengakuan (*recognition*) memperoleh indeks sebesar 78,60%. Dan secara keseluruhan motivasi pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng tergolong tinggi dengan memperoleh indeks sebesar 82,32%. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng memiliki

motivasi yang tinggi terutama untuk berprestasi. Motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang ditentukan.

d. Kinerja

Tanggapan responden yang berhubungan dengan variabel kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng yang meliputi 5 dimensi dan 10 indikator adalah sebagai berikut :

Tabel 4.12
Indeks Variabel Kinerja

Dimensi	Frekuensi Jawaban Reaponden					Indeks (%)
	1	2	3	4	5	
Quality of Work (kualitas kerja)	0,00	0,40	7,80	40,00	36,00	84,20
Quantity of Work (kuantitas kerja)	0,00	1,20	12,60	46,40	18,00	78,20
Job Knowledge (pengetahuan pekerjaan)	0,00	0,80	7,20	45,60	29,00	82,60
Creativeness (kreatifitas)	0,00	1,20	26,40	38,40	5,00	71,00
Cooperative (kerjasama)	0,00	1,60	18,00	45,60	9,00	74,20
Initiative (inisiatif)	0,00	0,00	7,20	44,80	32,00	84,00
Dependerability (ketergantungan)	0,00	0,00	6,00	52,80	24,00	82,80
Personal Quality (kualitas personil)	0,00	0,00	3,60	46,40	36,00	86,00
Rata - Rata Indeks						80,38

Sumber : Data diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari rentang nilai indeks sebesar 10 – 100, dalam tabel tersebut diketahui bahwa pernyataan dalam dimensi *personal quality* (kualitas personil) menempati posisi indeks tertinggi, yakni 86% dan yang terendah adalah pernyataan dari dimensi *creativeness* (kreatifitas) memperoleh indeks sebesar 71%. Dan secara keseluruhan kinerja pegawai Perum Bulog Cabang

Pekalongan Kanwil Jateng tergolong tinggi dengan memperoleh indeks sebesar 80,38%. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja merupakan substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang.

4. Analisis Korelasi Rank Spearman

Koefisien korelasi adalah suatu alat statistik yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil pengukuran dua variabel yang berbeda agar dapat menentukan tingkat hubungan antara variabel ini. Adapun hasil perhitungan analisis korelasi rank spearman adalah sebagai berikut:

- a. Korelasi Rank Spearman gaya kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Berikut ini hasil perhitungan uji *rank spearman* gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.13
Hasil Analisis Korelasi Rank Spearman
Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Correlations				
			Gaya kepemim pinan	Kinerja
Spearman's rho	Gaya kepemimpinan	Correlation Coef ficient	1,000	,812**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	50	50
	Kinerja	Correlation Coef ficient	,812**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data diolah, 2020

Dari hasil perhitungan korelasi *rank spearman* variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai diperoleh hasil berupa nilai koefisien korelasi sebesar 0,812. Nilai r_s sebesar 0,812 tersebut lalu diinterpretasikan dengan tabel interpretasi nilai r berada pada interval 0,800 – 1,000 Hal tersebut dapat diartikan bahwa pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai tergolong sangat kuat.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh positif. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng, sebaliknya semakin buruk gaya kepemimpinan transformasional maka semakin rendah kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng

Berdasarkan hasil uji signifikansi koefisien korelasi *rank spearman* diperoleh nilai *sig* $0,000 < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng. Dengan demikian hipotesis pertama yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng” dapat diterima kebenarannya.

b. Korelasi Rank Spearman disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Berikut ini hasil perhitungan uji *rank spearman* disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.14
Hasil Analisis Korelasi Rank Spearman
Disiplin kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Correlations				
			Disiplin kerja	Kinerja
Spearman's rho	Disiplin kerja	Correlation Coefficient	1,000	,781**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	50	50
	Kinerja	Correlation Coefficient	,781**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data diolah, 2020

Dari hasil perhitungan korelasi *rank spearman* variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh hasil berupa nilai koefisien korelasi sebesar 0,781. Nilai rs sebesar 0,781 tersebut lalu diinterpretasikan dengan tabel interpretasi nilai r berada pada interval 0,700 – 0,799 Hal tersebut dapat diartikan bahwa pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai tergolong kuat.

Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh positif. Semakin tinggi disiplin kerja maka akan semakin tinggi kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng, sebaliknya semakin rendah disiplin kerja maka semakin rendah kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng

Berdasarkan hasil uji signifikansi koefisien korelasi rank spearman diperoleh nilai $sig\ 0,000 < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng. Dengan demikian hipotesis kedua yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng” dapat diterima kebenarannya.

c. Korelasi Rank Spearman motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berikut ini hasil perhitungan uji *rank spearman* motivasi terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.15
Hasil Analisis Korelasi Rank Spearman
Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Correlations			Motivasi	Kinerja
Spearman's rho	Motivasi	Correlation Coefficient	1,000	,870**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	50	50
	Kinerja	Correlation Coefficient	,870**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data diolah, 2020

Dari hasil perhitungan korelasi *rank spearman* variabel motivasi terhadap kinerja pegawai diperoleh hasil berupa nilai koefisien korelasi sebesar 0,871. Nilai rs sebesar 0,871 tersebut lalu diinterpretasikan dengan tabel interpretasi nilai r berada pada interval 0,800 – 1,000. Hal

tersebut dapat diartikan bahwa pengaruh antara motivasi terhadap kinerja pegawai tergolong sangat kuat.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh positif. Semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng, sebaliknya semakin rendah motivasi maka semakin rendah kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng

Berdasarkan hasil uji signifikansi koefisien korelasi rank spearman diperoleh nilai $sig\ 0,000 < 0,05$ yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng. Dengan demikian hipotesis ketiga yang berbunyi “Diduga terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng” dapat diterima kebenarannya.

5. Analisis Korelasi Berganda

Korelasi berganda untuk mengetahui berapa besar koefisien korelasi ganda antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng. . Adapun perhitungan Korelasi berganda adalah sebagai berikut :

Correlations

			Gaya kepemim- pinan	Disiplin kerja	Motivasi	Kinerja
Spearman's rho	Gaya kepemimpinan	Correlation Coefficient	1,000	,749**	,815**	,812**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50
	Disiplin kerja	Correlation Coefficient	,749**	1,000	,767**	,781**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50
	Motivasi	Correlation Coefficient	,815**	,767**	1,000	,870**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50
	Kinerja	Correlation Coefficient	,812**	,781**	,870**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data diolah, 2020

a. Mencari Nilai $r_{3,21}$, dengan menggunakan rumus :

$$r_{321} = \frac{r_{32} - r_{31} \cdot r_{12}}{\sqrt{(1 - r_{31}^2)(1 - r_{12}^2)}}$$

Diketahui :

$$r_{32} = 0,767$$

$$r_{31} = 0,815$$

$$r_{12} = 0,749$$

$$r_{321} = \frac{0,767 - 0,815 \times 0,749}{\sqrt{(1 - 0,815^2)(1 - 0,749^2)}}$$

$$r_{321} = \frac{0,767 - 0,610}{\sqrt{0,336 \times 0,439}}$$

$$r_{321} = \frac{0,157}{\sqrt{0,147}}$$

$$r_{321} = \frac{0,157}{0,384}$$

$$r_{321} = 0,408$$

b. Mencari Nilai $r_{y2.1}$ dengan menggunakan rumus :

$$r_{y2.1} = \frac{r_{y2} - r_{y1} \cdot r_{12}}{\sqrt{(1 - r_{y1}^2)(1 - r_{12}^2)}}$$

Diketahui :

$$r_{2y} = 0,781$$

$$r_{1y} = 0,812$$

$$r_{12} = 0,749$$

$$r_{y2.1} = \frac{0,781 - 0,812 \times 0,749}{\sqrt{(1 - 0,812^2)(1 - 0,749^2)}}$$

$$r_{y2.1} = \frac{0,781 - 0,608}{\sqrt{0,341 \times 0,439}}$$

$$r_{y2.1} = \frac{0,173}{\sqrt{0,150}}$$

$$r_{y2.1} = \frac{0,173}{0,387}$$

$$r_{y2.1} = 0,447$$

c. Mencari Nilai $r_{y3.1}$ dengan menggunakan rumus :

$$r_{y3.1} = \frac{r_{y3} - r_{y1} \cdot r_{13}}{\sqrt{(1 - r_{y1}^2)(1 - r_{13}^2)}}$$

Diketahui :

$$r_{y3} = 0,870$$

$$r_{y1} = 0,812$$

$$r_{13} = 0,815$$

$$r_{y3.1} = \frac{0,870 - 0,812 \times 0,815}{\sqrt{(1 - 0,812^2)(1 - 0,815^2)}}$$

$$r_{y3.1} = \frac{0,870 - 0,662}{\sqrt{0,341 \times 0,336}}$$

$$r_{y3.1} = \frac{0,208}{\sqrt{0,114}}$$

$$r_{y3.1} = \frac{0,208}{0,338}$$

$$r_{y3.1} = 0,616$$

d. Mencari Nilai $r_{y3.12}$ dengan menggunakan rumus :

$$r_{y3.12} = \frac{r_{y3.1} - r_{y2.1} \cdot r_{32.1}}{\sqrt{(1 - r_{y2.1}^2)(1 - r_{32.1}^2)}}$$

Diketahui :

$$r_{y3.1} = 0,616$$

$$r_{y2.1} = 0,447$$

$$r_{32.1} = 0,408$$

$$r_{y3.12} = \frac{0,616 - 0,447 \times 0,408}{\sqrt{(1 - 0,447^2)(1 - 0,408^2)}}$$

$$r_{y3.12} = \frac{0,616 - 0,182}{\sqrt{0,800 \times 0,834}}$$

$$r_{y3.12} = \frac{0,433}{\sqrt{0,667}}$$

$$r_{y3.12} = \frac{0,433}{0,817}$$

$$r_{y3.12} = 0,531$$

e. Mencari Nilai Korelasi berganda (R) dengan menggunakan rumus :

$$(1 - R^2_{y.123}) = (1 - r^2_{y1})(1 - r^2_{y2.1})(1 - r^2_{y3.12})$$

Diketahui :

$$r_{y1} = 0,812$$

$$r_{y2.1} = 0,447$$

$$r_{y312} = 0,531$$

$$(1 - R_{y.123}^2 = (1 - 812^2)(1 - 0,447^2)(1 - 0,531^2)$$

$$1 - R_{y.123}^2 = (0,341)(0,800)(0,718)$$

$$1 - R_{y.123}^2 = 0,196$$

$$R = (1 - 0,196^2)$$

$$R = (1 - 0,038)$$

$$R = 0,962$$

Dari hasil perhitungan di atas dapat diketahui hasil korelasi berganda gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai (R) sebesar 0,962. Nilai korelasi sebesar 0,962 tersebut lalu diinterpretasikan dengan tabel interpretasi nilai r berada pada interval 0,800 – 1,000. Hal tersebut dapat diartikan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai tergolong sangat kuat.

Pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh positif. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama maka akan meningkatkan kinerja pegawai, sebaliknya semakin menurun gaya

kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama maka kinerja pegawai akan semakin menurun

6. Uji Signifikansi Korelasi Berganda

Untuk menguji signifikan dari koefisien korelasi yang diperoleh, akan digunakan uji F. Langkah-langkahnya adalah :

a. Formulasi Hipotesis

Hipotesis statistik yang akan diuji dapat diformulasikan :

$H_0 : \rho = 0$, tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng

$H_1 : \rho \neq 0$, ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

b. Taraf Signifikan

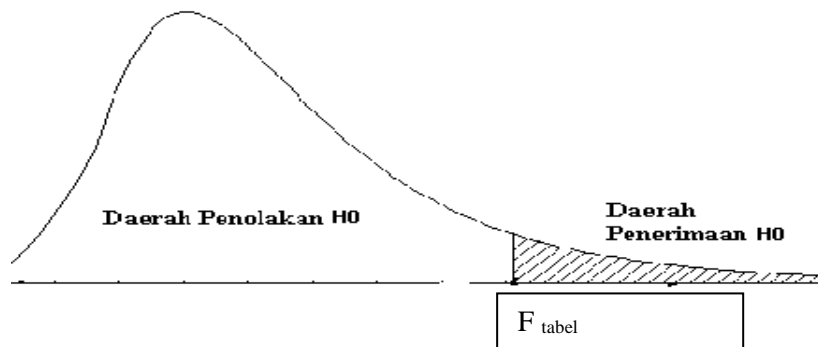
Untuk menguji signifikan dari koefisien korelasi yang diperoleh, akan digunakan uji F dengan menggunakan tingkat signifikan sebesar 95 % (atau $\alpha = 5 \%$).

c. Kriteria Pengujian Hipotesis

Kriteria untuk menerima atau menolak H_0 yaitu :

H_0 diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$

H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$



d. Menghitung nilai F_{hitung}

Adapun untuk menguji signifikansi dengan digunakan rumus sebagai berikut:

$$Fh = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

F : besarnya F_{hitung}

R^2 : Koefisien Korelasi ganda

k : jumlah variabel bebas

n : jumlah sampel

$$F = \frac{0,962^2 / 3}{(1 - 0,962^2) / (50 - 3 - 1)}$$

$$F = \frac{0,925 / 3}{0,075 / 46}$$

$$F = \frac{0,308}{0,002}$$

$$F = 188,413$$

- e. Keputusan H_0 ditolak atau diterima

Dari hasil perhitungan uji signifikansi koefisien korelasi berganda di atas didapat nilai F_{hitung} sebesar 188,413 nilai tersebut selanjutnya dibandingkan dengan F_{tabel} dengan dk pembilang = (k) dan dk penyebut = (n-k-1), jadi dk pembilang = 3 dan dk penyebut = 46 dengan taraf kesalahan 5%, maka nilai F_{tabel} sebesar 2,81. Dengan demikian nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($188,413 > 2,81$). Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

7. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi digunakan untuk menyatakan besar atau kecilnya kontribusi (sumbangan langsung) antara kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Adapun rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut (Riduwan, 2013: 58)

$$KD = R^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,962^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,925 \times 100\% = 92,5\%$$

Dari hasil perhitungan koefisien determinasi, kontribusi secara simultan diperoleh hasil 92,5 %. Hal itu dapat diartikan bahwa total keragaman kinerja pegawai sekitar rata-ratanya 92,5 % dapat dijelaskan melalui kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai, sedangkan 7,5 % oleh faktor lain yang tidak dapat dijelaskan

C. Pembahasan

1. Pengaruh gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat dan signifikan gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis korelasi rank spearman gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai korelasi sebesar 0,812 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \alpha$ sebesar 0,05

Implikasi praktis dalam penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional di Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng sudah baik dilihat dari hasil deskripsi variabel menunjukkan nilai sebesar 80,80. Pemimpin Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng dengan kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap pegawai, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng. Kepemimpinan di Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng merupakan faktor yang

menentukan keberhasilan instansi dalam mencapai tujuan. Pimpinan di Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng mampu memberikan contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh bawahannya serta memiliki integritas pribadi yang tinggi.

Secara teoritis penelitian ini berimplikasi mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Adinata (2015) dan Febriani (2015) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja.

2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis korelasi rank spearman disiplin kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai korelasi sebesar 0,781 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < \alpha$ sebesar 0,05

Implikasi praktis dalam penelitian ini adalah bahwa disiplin kerja di Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng adalah baik, dilihat dari hasil deskripsi variabel menunjukkan nilai sebesar 77,30. Disiplin kerja di Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap SDM dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula. Disiplin dalam bekerja sangatlah penting sebab dengan kedisiplinan tersebut diharapkan sebagian besar peraturan ditaati oleh para anggota, bekerja sesuai dengan prosedur dan

sebagainya sehingga pekerjaan terselesaikan secara efektif dan efisien serta dapat meningkatkan produktivitasnya.

Secara teoritis penelitian ini berimplikasi mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sakti (2016) dan Meirdiansyah (2015) yang membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja.

3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil analisis korelasi rank spearman motivasi terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai korelasi sebesar 0,870 dengan nilai signifikansi sebesar $0,870 < \alpha$ sebesar 0,05

Implikasi praktis dalam penelitian ini adalah bahwa motivasi di Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng sudah baik dilihat dari hasil deskripsi variabel menunjukkan nilai sebesar 82,32. Motivasi pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng merupakan dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Motivasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk bekerja lebih giat dan aktif dalam bekerja, karena dengan seseorang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang didalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai. Untuk dapat meningkatkan kinerja

pegawai juga harus memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dengan demikian semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja.

Secara teoritis penelitian ini berimplikasi mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Adinata (2015) dan Meirdiansyah (2015) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan beberapa hal, diantaranya adalah :

1. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.
2. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.
3. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.
4. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan maka diberikan saran sebagai berikut:

1. Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng sebaiknya meningkatkan persepsi tentang kepemimpinan, untuk itu perlu ditingkatkan lagi peran pemimpin dalam meningkatkan kerjasama antar pegawai, serta memberikan dorongan kepada pegawai untuk berpikir untuk mengatasi masalah yang dihadapi dengan menggunakan perspektif baru.
2. Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng sebaiknya meningkatkan penilaian kinerja pegawai untuk itu perlu ditingkatkan lagi evaluasi dari penilaian kinerja pegawai yang dilakukan secara berkala serta memberikan solusi dan memberikan bimbingan kepada pegawai agar memperbaiki hasil kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, Ujang Wawan Sam. 2015. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung". *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Entrepreneur*. Vol. 9. No. 2 2015.
- Anoraga, Panji. 2014. *Psikologi Kerja*. Jakarta. Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi VI. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Bass, Bernard dan Bruce Avolio. 2012. *From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. Organizational Dynamic* Vol. 18. 19-33
- Dessler, Gary. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks
- Febriani, Ni Luh Mita. 2015. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Finansial Pada Kinerja Karyawan" *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 5, 2015 : 1252-1270
- Gaspersz, Vincent. 2017. *Total Quality Management (TQM)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich, dan J. H. Donnely. 2006. *Organisasi (Perilaku, Struktur dan Proses)*. Edisi kelima. Jakarta: Erlangga
- Gomes, Faustino Cardoso. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kartono, Kartini. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Martoyo, Susilo. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Marwansayah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta

- Mas'ud, Fuad. 2011. *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Meirdiansyah, Hengky Arieftian. 2015. "Pengaruh Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai *Intervening* (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pamekasan" *Relasi : Jurnal Ekonomi*, 10(2) 2015.
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju
- Moenir. 2009. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta : Bumi. Aksara
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Munandar, Sunyoto. 2012. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI Press
- Riduwan. 2013. *Dasar-dasar Statistika*. Bandung : Alfabeta
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Robins, Stepen P dan Timothy A. Judge. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gunung Agung
- Sakti, Febrian Adi Garuda. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Jajaran Polres Boyolali. Online. <http://eprints.ums.ac.id/42494/1/ARTIKEL%20PUBLIKASI.pdf>
- Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Pustaka Setia
- Siagian, Sondang P. 2011. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Terry, George R. Dan Leslie W. Rue. 2012. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Uno, B. Hamzah. 2014. *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara
- Woolfolk, Hoy A. 2014. *Educational Psychology*. USA : Pearson
- Wursanto. 2015. *Dasar-Dasar Manajemen Personalia*. Jakarta: Dian Pustaka

Lampiran 1**KUESIONER PENELITIAN**

Yth. Bapak/Ibu Responden

Dengan Hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yudha Oktori Setyadi

NPM : 4116500328

Mengajukan permohonan pengisian kuesioner yang akan digunakan sebagai sumber data dalam penelitian yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Cabang Pekalongan Kanwil Jateng**” Penelitian tersebut terkait penyusunan skripsi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.

Kuesioner ini digunakan untuk keperluan akademis, oleh karena itu Saya mengharapkan kejujuran dalam pengisian kuesioner. Saya menjamin kerahasiaan dari semua pendapat/opini/jawaban yang Bapak/Ibu berikan dalam kuesioner terlampir sesuai dengan etika penelitian.

Bantuan dari Bapak/Ibu sangat berarti untuk penelitian ini, untuk itu saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Yudha Oktori Setyadi

Identitas Bapak / Ibu:

1. Nama : (Boleh Tidak Diisi)
2. Jenis Kelamin :
 - a. Perempuan
 - b. Laki-laki
3. Umur :
 - a. 20- 29 tahun
 - b. 30-39 tahun
 - c. 40-49 tahun
 - d. 50 tahun atau lebih
4. Pendidikan Terakhir :
 - a. SMU
 - b. Diploma
 - c. Sarjana / Strata 1
 - d. Pascasarjana / Strata 2

Petunjuk Pengisian

1. Sebelum mengisi daftar pertanyaan utama, Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi data responden yang penting untuk penelitian ini.
2. Berilah tanda silang (X) pada kotak yang tersedia untuk masing-masing jawaban pernyataan kuesioner. Tiap pernyataan hanya boleh ada satu jawaban.
3. Setiap data dan jawaban yang Bapak/Ibu berikan akan dirahasiakan.
4. Ada lima alternative jawaban yang tersedia, yaitu :

Sangat Setuju (SS)

Setuju (S)

Netral (N)

Tidak Setuju (TS)

Sangat Tidak Setuju (STS)
5. Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini.

Pernyataan Untuk Variabel Kinerja

No	Pernyataan-Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya mampu mencapai kualitas kerja sesuai dengan harapan instansi.					
2	Saya mampu bekerja dengan teliti					
3	Saya mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan kepada Saya.					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
5	Saya mengetahui job description pekerjaan Saya					
6.	Saya mengusulkan atau mengemukakan gagasan yang memang asli gagasan Saya					
7.	Saya mengembangkan kreatifitas dalam bekerja					
8.	Saya memiliki kesadaran pentingnya bisa bekerja sama dengan orang lain					
9.	Saya mampu bekerja dalam tim dengan baik					
10.	Saya memiliki inisiatif untuk menemukan cara yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan.					
11.	Saya hadir di tepat waktu dan memberikan penjelasan jika harus ijin					
12.	Saya menjunjung tinggi integritas probadi dalam bekerja					
13.	Saya memiliki kepribadian yang baik, yang bisa diterima oleh rekan kerja					

Pernyataan Untuk Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan-Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Pimpinan di instansi tempat Saya bekerja memberikan contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh bawahannya.					
2	Pimpinan di instansi tempat Saya bekerja memiliki integritas pribadi yang tinggi.					
3	Pimpinan di instansi tempat Saya bekerja memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja dengan baik					
4	Pimpinan di instansi tempat Saya bekerja memberikan target yang jelas kepada bawahan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.					
5	Pimpinan di instansi tempat Saya bekerja mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru					
6.	Pimpinan di instansi tempat Saya bekerja memberikan perhatian secara personal kepada bawahan					
7.	Pimpinan di instansi tempat Saya bekerja mau mendengar keluhan dari bawahan dan bisa memberikan solusi					
8.	Pimpinan di instansi tempat Saya bekerja mengerti kebutuhan setiap bawahannya.					

Pernyataan Untuk Disiplin

No	Pernyataan-Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya selalu tiba di tempat kerja tepat waktu					
2	Saya tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa alasan yang jelas					
3	Saya menaati peraturan yang ada di instansi maupun aturan kepegawaian yang berlaku					
4	Saya bertindak sopan dan santun atau mematuhi norma sosial di lingkungan kerja.					
5	Saya mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur					
6.	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan pimpinan hingga selesai.					
7.	Saya dapat bekerja lebih baik dengan adanya pengawasan yang melekat					
8.	Saya siap diberi sanksi/hukuman sesuai dengan kesalahan yang dilakukan					

Pernyataan Untuk Motivasi Kerja

No	Pernyataan-Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Saya bekerja secara maksimal untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi					
2	Saya ingin mendapat pengakuan dari rekan kerja atas prestasi kerja yang saya capai.					
3	Saya selalu bekerja dengan baik agar mendapatkan pengakuan dari pimpinan					
4	Pimpinan saya selalu memberikan motivasi untuk kemajuan pegawai					
5	Kondisi kerja di kantor/di instansi mendorong saya dalam bekerja dengan baik					
6.	Kondisi kerja saya pada saat ini sangat menyenangkan sehingga saya sangat bersemangat dalam bekerja					
7.	Tanggung jawab yang diberikan kepada saya, dapat saya laksanakan dengan baik					
8.	Saya bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang dibebankan kepada Saya					
9.	Hubungan yang baik antar pegawai membuat saya dapat bekerja dengan tenang demi kemajuan instansi					
10.	Pimpinan memberikan motivasi kepada pegawai agar berpikir maju ke depan.					

Lampiran 2

Tabulasi Data Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan
Transformasional

No. Responden	Pernyataan								Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	5	4	4	4	4	5	3	33
2	4	4	4	2	5	4	4	5	32
3	3	4	4	2	3	5	4	2	27
4	4	5	4	4	2	2	4	3	28
5	4	5	5	4	4	3	5	4	34
6	2	4	4	3	4	5	4	5	31
7	4	4	4	2	4	5	4	4	31
8	3	4	4	3	4	4	2	4	28
9	4	4	4	4	5	5	5	5	36
10	3	4	4	2	5	4	5	5	32
11	5	4	4	4	4	4	5	5	35
12	4	4	4	3	3	4	3	4	29
13	5	5	4	5	4	4	5	4	36
14	4	4	4	3	3	3	3	3	27
15	4	4	4	4	3	4	4	3	30
16	3	4	2	4	3	4	5	5	30
17	4	4	5	4	4	4	5	4	34
18	3	4	5	4	5	4	4	4	33
19	3	4	2	3	4	5	4	5	30
20	4	4	4	5	4	5	5	5	36
21	4	4	5	4	4	4	4	4	33
22	4	4	4	5	4	4	5	4	34
23	3	5	4	4	3	4	4	4	31
24	5	5	5	4	5	4	4	5	37
25	5	5	4	4	4	4	3	3	32
26	5	5	3	2	4	4	4	3	30
27	4	4	2	2	3	2	3	3	23
28	5	5	4	4	5	5	4	5	37
29	4	5	4	4	4	4	4	4	33
30	3	3	2	3	5	3	4	3	26

Lampiran 3

Tabulasi Data Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Didiplin Kerja

No. Responden	Pernyataan								Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	5	4	4	5	3	4	5	4	34
2	4	5	4	4	5	4	5	4	35
3	4	3	5	4	2	5	5	4	32
4	3	2	2	4	3	4	5	4	27
5	4	4	3	5	4	4	5	5	34
6	5	4	5	4	5	5	4	4	36
7	4	4	5	4	4	4	4	4	33
8	3	4	4	2	4	3	4	4	28
9	4	5	5	5	5	4	4	4	36
10	3	5	4	5	5	4	3	4	33
11	4	4	4	5	5	4	4	4	34
12	5	3	4	3	4	4	5	4	32
13	4	4	4	5	4	3	4	4	32
14	4	3	3	5	3	3	4	4	29
15	4	3	4	4	3	4	4	5	31
16	4	3	4	5	5	4	3	5	33
17	5	4	4	5	4	4	4	4	34
18	5	3	4	4	4	4	4	5	33
19	5	4	5	4	5	5	4	4	36
20	3	4	5	5	5	4	5	4	35
21	5	4	4	4	4	5	5	5	36
22	3	4	4	5	2	3	5	4	30
23	3	3	4	4	4	4	2	3	27
24	2	2	3	3	3	4	3	4	24
25	3	4	4	3	3	3	3	4	27
26	3	4	4	4	3	3	3	3	27
27	3	4	2	3	4	4	3	2	25
28	4	4	3	4	4	4	3	4	30
29	4	4	4	4	4	4	4	4	32
30	5	5	4	5	5	5	3	4	36

Lampiran 4

Tabulasi Data Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Gaya Motivasi kerja

No. Responden	Pertanyaan										Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	2	3	4	5	5	4	4	4	3	38
2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	2	33
3	3	4	4	2	3	5	4	4	4	4	37
4	3	4	5	3	2	5	4	3	3	5	37
5	4	4	5	3	3	5	4	3	3	5	39
6	5	4	5	4	3	3	5	4	4	5	42
7	5	4	5	4	4	2	2	4	4	4	38
8	3	5	4	3	3	4	4	4	4	3	37
9	5	4	5	4	4	4	3	4	3	5	41
10	4	4	5	4	4	4	3	3	4	5	40
11	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	38
12	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	36
13	3	2	3	2	3	4	3	4	2	4	30
14	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	36
15	4	5	4	4	5	4	4	4	2	4	40
16	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	37
17	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	40
18	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	38
19	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	38
20	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	41
21	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	44
22	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	46
23	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	46
24	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	33
25	4	5	5	5	5	4	4	3	3	5	43
26	4	3	4	3	4	2	4	3	2	4	33
27	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	47
28	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	35
29	4	3	4	4	3	3	4	4	5	3	37
30	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	46

Lampiran 5

Tabulasi Data Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

No. Responden	Pertanyaan													Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	52
2	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	46
3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	2	45
4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	3	4	3	2	46
5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	3	49
6	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	56
7	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	2	5	3	54
8	4	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	4	49
9	5	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	51
10	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	50
11	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	3	53
12	4	4	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	49
13	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	2	3	3	35
14	5	5	5	3	5	2	4	4	4	4	3	4	2	50
15	4	4	5	4	4	2	4	5	4	4	4	4	3	51
16	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	50
17	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	48
18	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	49
19	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	3	5	5	54
20	4	4	2	2	4	3	4	5	4	4	4	4	3	47
21	3	3	3	3	4	3	5	5	4	4	4	5	5	51
22	4	4	3	5	5	5	4	3	4	3	5	4	5	54
23	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	59
24	5	3	4	3	3	3	5	5	4	5	3	5	4	52
25	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	45
26	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	3	46
27	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	58
28	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	58
29	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	55
30	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	60

Lampiran 6

Data Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif

No. Responden	Pernyataan								Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	3	5	5	5	4	4	5	35
2	5	4	5	2	3	5	4	5	33
3	4	3	5	5	3	5	3	5	33
4	4	4	4	4	4	4	5	4	33
5	3	4	4	4	4	4	3	4	30
6	5	4	4	4	4	4	4	4	33
7	4	5	4	4	4	5	4	4	34
8	2	4	4	4	4	3	4	4	29
9	4	4	3	4	4	3	3	3	28
10	5	4	4	4	5	5	4	5	36
11	4	5	3	4	3	5	5	4	33
12	3	4	4	4	5	4	4	4	32
13	3	4	4	4	4	5	5	4	33
14	4	4	3	4	4	3	4	4	30
15	2	5	5	5	4	4	4	5	34
16	3	4	4	4	3	3	4	3	28
17	4	4	5	4	4	4	5	3	33
18	4	5	5	4	4	4	4	4	34
19	3	4	5	4	3	3	4	3	29
20	4	4	4	3	4	4	4	4	31
21	3	5	4	4	4	4	5	5	34
22	5	3	4	4	5	4	4	4	33
23	3	3	4	3	4	4	3	5	29
24	3	3	4	3	4	4	3	3	27
25	5	4	5	4	3	2	4	4	31
26	4	5	5	4	4	4	4	5	35
27	4	4	4	5	3	4	4	4	32
28	3	4	5	5	2	5	5	4	33
29	3	4	4	4	4	4	3	4	30
30	4	3	5	5	4	4	4	5	34
31	4	5	4	4	4	3	3	4	31
32	3	4	4	4	3	3	4	4	29
33	4	4	4	4	4	4	4	2	30
34	4	4	4	4	4	4	3	4	31
35	5	4	5	4	4	4	5	4	35
36	3	5	5	5	4	3	4	4	33
37	5	4	4	5	4	3	5	5	35
38	4	5	3	3	3	4	4	4	30

No. Responden	Pernyataan								Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	
39	4	4	3	3	4	3	4	4	29
40	4	4	3	4	4	3	3	4	29
41	4	4	5	5	4	3	4	4	33
42	4	4	5	4	5	5	5	4	36
43	4	4	5	5	3	4	5	4	34
44	4	4	5	4	4	5	5	4	35
45	4	5	5	4	4	4	5	4	35
46	5	4	4	5	3	4	5	5	35
47	4	4	5	5	3	4	4	4	33
48	4	4	4	4	4	5	5	4	34
49	4	5	4	5	4	4	4	5	35
50	5	5	4	5	4	3	4	5	35

Lampiran 7

Data Penelitian Variabel Disiplin Kerja

No. Responden	Pernyataan								Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	4	5	4	4	5	5	4	35
2	3	5	4	4	4	4	4	3	31
3	3	3	2	3	3	4	4	3	25
4	4	4	5	4	4	3	4	2	30
5	5	3	5	3	4	4	3	4	31
6	5	4	5	5	4	4	5	4	36
7	4	4	4	4	4	4	5	5	34
8	5	3	4	3	5	4	4	3	31
9	3	4	4	4	3	2	4	3	27
10	5	4	3	4	5	5	2	4	32
11	4	3	4	4	4	3	3	3	28
12	5	3	4	4	4	4	4	4	32
13	5	4	3	3	3	3	5	4	30
14	4	4	4	3	3	2	2	4	26
15	3	3	4	3	5	5	4	5	32
16	4	2	4	3	3	4	3	4	27
17	4	4	4	4	5	4	5	4	34
18	4	4	4	4	4	5	4	4	33
19	4	4	3	3	3	4	3	4	28
20	4	3	4	5	4	3	5	4	32
21	4	4	4	3	4	5	4	4	32
22	5	3	3	4	3	5	4	4	31
23	3	4	3	4	3	5	3	4	29
24	2	3	2	3	3	3	4	4	24
25	3	3	3	3	4	4	4	4	28
26	5	5	5	5	5	4	5	5	39
27	4	2	3	4	5	4	4	5	31
28	4	5	5	4	3	4	4	4	33
29	3	3	4	4	4	3	3	4	28
30	5	4	4	5	4	3	4	5	34
31	4	4	4	3	4	5	3	3	30
32	3	4	4	3	3	3	4	3	27
33	2	3	3	2	3	5	4	4	26
34	4	3	4	4	4	4	5	4	32
35	4	3	4	4	5	4	5	4	33
36	4	4	4	4	4	4	2	4	30
37	5	4	5	4	3	4	4	4	33
38	4	4	3	4	3	5	3	4	30

No. Responden	Pernyataan								Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	
39	5	4	3	3	4	4	3	4	30
40	4	3	4	2	3	4	3	4	27
41	4	3	3	3	3	4	3	4	27
42	4	5	4	4	5	4	4	4	34
43	4	4	3	4	5	4	4	5	33
44	5	4	4	5	4	4	5	5	36
45	5	4	4	4	4	4	4	4	33
46	5	3	3	4	4	4	4	4	31
47	3	4	4	4	4	4	4	4	31
48	5	4	4	4	4	3	3	4	31
49	5	4	4	4	5	5	4	5	36
50	5	4	3	4	5	4	5	3	33

Lampiran 8

Data Penelitian Variabel Gaya Motivasi kerja

No. Responden	Pernyataan										Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	2	5	4	5	4	4	5	5	42
2	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	41
3	5	3	5	3	4	3	3	5	5	3	39
4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	46
5	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	35
6	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	46
7	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	44
8	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
9	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	35
10	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	45
11	5	5	4	4	4	4	5	3	4	3	41
12	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	42
13	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	44
14	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	36
15	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	45
16	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	37
17	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	43
18	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	43
19	4	4	3	2	4	3	4	5	4	3	36
20	5	4	4	3	5	4	4	4	3	4	40
21	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	45
22	5	4	4	3	4	5	3	4	4	5	41
23	5	3	5	4	4	5	3	4	3	4	40
24	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	33
25	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	40
26	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	48
27	5	4	4	4	4	5	4	4	5	3	42
28	5	5	4	4	4	5	4	5	5	2	43
29	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	38
30	5	4	5	4	3	5	3	5	5	4	43
31	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	38
32	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	41
33	5	4	2	3	4	3	4	4	4	4	37
34	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	37
35	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	44
36	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	42
37	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	43
38	4	4	4	4	5	4	5	3	3	3	39

No. Responden	Pernyataan										Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
39	5	4	4	2	4	4	4	3	3	4	37
40	3	2	3	2	5	4	4	3	3	4	33
41	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	33
42	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	45
43	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	44
44	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	45
45	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	44
46	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	43
47	5	4	4	4	5	4	4	5	5	3	43
48	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	43
49	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	46
50	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	47

Lampiran 9

Data Penelitian Variabel Kinerja Pegawai

Responden	Pernyataan													Jumlah Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	5	47
2	5	5	3	5	3	5	3	4	5	4	5	3	4	54
3	5	4	4	3	4	5	4	3	2	3	5	4	4	50
4	5	5	4	2	4	4	3	4	5	4	4	4	4	52
5	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	47
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	54
7	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	56
8	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	50
9	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	48
10	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	56
11	4	4	3	4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	53
12	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	50
13	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	54
14	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	44
15	5	5	4	5	5	2	4	3	4	3	4	5	4	53
16	5	3	3	4	4	2	3	2	4	3	4	4	4	45
17	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	55
18	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	56
19	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	46
20	4	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	3	4	52
21	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	58
22	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	5	5	51
23	4	2	3	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	48
24	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	44
25	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	46
26	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	57
27	5	4	4	5	4	4	4	2	3	4	3	4	4	50
28	4	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	5	55
29	4	5	3	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	50
30	5	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	53
31	5	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	49
32	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	49
33	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	43
34	5	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	51
35	4	4	5	4	5	5	3	3	4	4	5	5	5	56

Responden	Pernyataan													Jumlah Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
36	5	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
37	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	56
38	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	49
39	4	3	3	4	4	5	3	4	3	3	5	4	4	49
40	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	4	4	4	45
41	4	3	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	44
42	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	59
43	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	5	4	4	56
44	5	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	58
45	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	57
46	4	4	4	4	5	5	3	3	3	4	4	5	4	52
47	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	52
48	5	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	57
49	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	59
50	5	5	5	3	5	5	4	4	3	4	5	5	5	58

Lampiran 10

Hasil Perhitungan SPSS

Nonparametric Correlations**Correlations**

			Gaya kepemimpinan	Kinerja
Spearman's rho	Gaya kepemimpinan	Correlation Coefficient	1,000	,812**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	50	50
	Kinerja	Correlation Coefficient	,812**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations**Correlations**

			Disiplin kerja	Kinerja
Spearman's rho	Disiplin kerja	Correlation Coefficient	1,000	,781**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	50	50
	Kinerja	Correlation Coefficient	,781**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations**Correlations**

			Motivasi	Kinerja
Spearman's rho	Motivasi	Correlation Coefficient	1,000	,870**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	50	50
	Kinerja	Correlation Coefficient	,870**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

Correlations

			Gaya kepemim pinan	Disiplin kerja	Motivasi	Kinerja
Spearman's rho	Gaya kepemimpinan	Correlation Coefficient	1,000	,749**	,815**	,812**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50
	Disiplin kerja	Correlation Coefficient	,749**	1,000	,767**	,781**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50
	Motivasi	Correlation Coefficient	,815**	,767**	1,000	,870**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50
	Kinerja	Correlation Coefficient	,812**	,781**	,870**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

	X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	X1_7	X1_8	X1
X1_1 Pearson Correlation	1	,515**	,231	,284	,098	-,113	,088	-,051	,443*
Sig. (2-tailed)		,004	,220	,128	,606	,553	,645	,789	,014
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_2 Pearson Correlation	,515**	1	,315	,309	-,115	-,082	,066	-,074	,385*
Sig. (2-tailed)	,004		,090	,096	,545	,667	,727	,698	,036
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_3 Pearson Correlation	,231	,315	1	,342	,191	,153	,131	,092	,574**
Sig. (2-tailed)	,220	,090		,064	,313	,421	,491	,629	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_4 Pearson Correlation	,284	,309	,342	1	,000	,047	,426*	,211	,629**
Sig. (2-tailed)	,128	,096	,064		1,000	,807	,019	,263	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_5 Pearson Correlation	,098	-,115	,191	,000	1	,390*	,242	,504**	,550**
Sig. (2-tailed)	,606	,545	,313	1,000		,033	,199	,004	,002
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_6 Pearson Correlation	-,113	-,082	,153	,047	,390*	1	,226	,452*	,495**
Sig. (2-tailed)	,553	,667	,421	,807	,033		,231	,012	,005
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_7 Pearson Correlation	,088	,066	,131	,426*	,242	,226	1	,357	,600**
Sig. (2-tailed)	,645	,727	,491	,019	,199	,231		,053	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1_8 Pearson Correlation	-,051	-,074	,092	,211	,504**	,452*	,357	1	,608**
Sig. (2-tailed)	,789	,698	,629	,263	,004	,012	,053		,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X1 Pearson Correlation	,443*	,385*	,574**	,629**	,550**	,495**	,600**	,608**	1
Sig. (2-tailed)	,014	,036	,001	,000	,002	,005	,000	,000	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,653	8

Correlations

Correlations

	X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	X2_7	X2_8	X2
X2_1 Pearson Correlation	1	,227	,354	,284	,306	,524**	,331	,405*	,752**
Sig. (2-tailed)		,228	,055	,128	,100	,003	,074	,026	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_2 Pearson Correlation	,227	1	,371*	,299	,517**	,056	-,012	-,128	,541**
Sig. (2-tailed)	,228		,044	,109	,003	,771	,949	,500	,002
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_3 Pearson Correlation	,354	,371*	1	,186	,284	,281	,152	,219	,626**
Sig. (2-tailed)	,055	,044		,326	,128	,133	,424	,245	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_4 Pearson Correlation	,284	,299	,186	1	,208	,084	,161	,265	,555**
Sig. (2-tailed)	,128	,109	,326		,271	,661	,395	,158	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_5 Pearson Correlation	,306	,517**	,284	,208	1	,367*	-,182	,066	,585**
Sig. (2-tailed)	,100	,003	,128	,271		,046	,336	,729	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_6 Pearson Correlation	,524**	,056	,281	,084	,367*	1	,130	,185	,551**
Sig. (2-tailed)	,003	,771	,133	,661	,046		,495	,327	,002
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_7 Pearson Correlation	,331	-,012	,152	,161	-,182	,130	1	,398*	,433*
Sig. (2-tailed)	,074	,949	,424	,395	,336	,495		,029	,017
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2_8 Pearson Correlation	,405*	-,128	,219	,265	,066	,185	,398*	1	,497**
Sig. (2-tailed)	,026	,500	,245	,158	,729	,327	,029		,005
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X2 Pearson Correlation	,752**	,541**	,626**	,555**	,585**	,551**	,433*	,497**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,001	,001	,002	,017	,005	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,697	8

Correlations

Correlations

	X3_1	X3_2	X3_3	X3_4	X3_5	X3_6	X3_7	X3_8	X3_9	X3_10	X3
X3_1 Pearson Correlation	1	,101	,149	,497**	,282	-,283	,000	,213	,123	,145	,367*
Sig. (2-tailed)		,595	,431	,005	,131	,130	1,000	,258	,517	,444	,046
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_2 Pearson Correlation	,101	1	,568**	,296	,188	,106	,108	,132	,043	,487**	,580**
Sig. (2-tailed)	,595		,001	,113	,321	,579	,569	,487	,820	,006	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_3 Pearson Correlation	,149	,568**	1	,269	,023	-,004	-,126	-,129	,149	,598**	,477**
Sig. (2-tailed)	,431	,001		,150	,903	,985	,509	,499	,432	,000	,008
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_4 Pearson Correlation	,497**	,296	,269	1	,610**	,117	,305	,303	,424*	,031	,709**
Sig. (2-tailed)	,005	,113	,150		,000	,537	,101	,104	,020	,870	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_5 Pearson Correlation	,282	,188	,023	,610**	1	,227	,298	,473**	,245	,108	,654**
Sig. (2-tailed)	,131	,321	,903	,000		,228	,110	,008	,192	,572	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_6 Pearson Correlation	-,283	,106	-,004	,117	,227	1	,382*	,331	,245	,097	,442*
Sig. (2-tailed)	,130	,579	,985	,537	,228		,037	,074	,191	,612	,014
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_7 Pearson Correlation	,000	,108	-,126	,305	,298	,382*	1	,443*	,362*	,000	,516**
Sig. (2-tailed)	1,000	,569	,509	,101	,110	,037		,014	,049	1,000	,004
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_8 Pearson Correlation	,213	,132	-,129	,303	,473**	,331	,443*	1	,444*	-,017	,576**
Sig. (2-tailed)	,258	,487	,499	,104	,008	,074	,014		,014	,930	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_9 Pearson Correlation	,123	,043	,149	,424*	,245	,245	,362*	,444*	1	-,083	,556**
Sig. (2-tailed)	,517	,820	,432	,020	,192	,191	,049	,014		,664	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3_10 Pearson Correlation	,145	,487**	,598**	,031	,108	,097	,000	-,017	-,083	1	,457*
Sig. (2-tailed)	,444	,006	,000	,870	,572	,612	1,000	,930	,664		,011
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X3 Pearson Correlation	,367*	,580**	,477**	,709**	,654**	,442*	,516**	,576**	,556**	,457*	1
Sig. (2-tailed)	,046	,001	,008	,000	,000	,014	,004	,001	,001	,011	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,720	10

Correlations

Correlations

	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_10	Y_11	Y_12	Y_13	Y
Y_1 Pearson Correlation	1	,398*	,357	,015	,286	,140	,146	,144	,229	,445*	,227	,150	,064	,496**
Sig. (2-tailed)		,029	,053	,936	,125	,462	,442	,448	,223	,014	,227	,428	,736	,005
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_2 Pearson Correlation	,398*	1	,437*	,425*	,407*	,228	,272	-,067	,250	,190	,012	,256	-,187	,475**
Sig. (2-tailed)	,029		,016	,019	,026	,226	,146	,726	,182	,314	,951	,172	,322	,008
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_3 Pearson Correlation	,357	,437*	1	,409*	,246	,162	,387*	,121	,159	,409*	,053	,339	-,030	,582**
Sig. (2-tailed)	,053	,016		,025	,190	,393	,034	,524	,400	,025	,782	,067	,876	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_4 Pearson Correlation	,015	,425*	,409*	1	,298	,505**	,155	-,222	,000	-,034	,249	,134	,176	,459*
Sig. (2-tailed)	,936	,019	,025		,109	,004	,413	,239	1,000	,860	,185	,480	,353	,011
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_5 Pearson Correlation	,286	,407*	,246	,298	1	,274	,178	,060	,000	,056	,246	,237	,169	,478**
Sig. (2-tailed)	,125	,026	,190	,109		,143	,347	,752	1,000	,770	,190	,208	,372	,007
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_6 Pearson Correlation	,140	,228	,162	,505**	,274	1	,072	,006	,099	,176	,457*	,176	,361*	,572**
Sig. (2-tailed)	,462	,226	,393	,004	,143		,704	,976	,602	,352	,011	,352	,050	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_7 Pearson Correlation	,146	,272	,387*	,155	,178	,072	1	,192	,281	,549**	-,030	,936**	,354	,638**
Sig. (2-tailed)	,442	,146	,034	,413	,347	,704		,309	,133	,002	,876	,000	,055	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_8 Pearson Correlation	,144	-,067	,121	-,222	,060	,006	,192	1	,374*	,455*	,121	,335	,060	,399*
Sig. (2-tailed)	,448	,726	,524	,239	,752	,976	,309		,042	,012	,524	,070	,753	,029
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_9 Pearson Correlation	,229	,250	,159	,000	,000	,099	,281	,374*	1	,188	,265	,323	-,158	,435*
Sig. (2-tailed)	,223	,182	,400	1,000	1,000	,602	,133	,042		,319	,156	,082	,406	,016
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_10 Pearson Correlation	,445*	,190	,409*	-,034	,056	,176	,549**	,455*	,188	1	,142	,536**	,387*	,663**
Sig. (2-tailed)	,014	,314	,025	,860	,770	,352	,002	,012	,319		,454	,002	,035	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_11 Pearson Correlation	,227	,012	,053	,249	,246	,457*	-,030	,121	,265	,142	1	-,046	,283	,475**
Sig. (2-tailed)	,227	,951	,782	,185	,190	,011	,876	,524	,156	,454		,810	,130	,008
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_12 Pearson Correlation	,150	,256	,339	,134	,237	,176	,936**	,335	,323	,536**	-,046	1	,344	,677**
Sig. (2-tailed)	,428	,172	,067	,480	,208	,352	,000	,070	,082	,002	,810		,063	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y_13 Pearson Correlation	,064	-,187	-,030	,176	,169	,361*	,354	,060	-,158	,387*	,283	,344	1	,452*
Sig. (2-tailed)	,736	,322	,876	,353	,372	,050	,055	,753	,406	,035	,130	,063		,012
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Y Pearson Correlation	,496**	,475**	,582**	,459*	,478**	,572**	,638**	,399*	,435*	,663**	,475**	,677**	,452*	1
Sig. (2-tailed)	,005	,008	,001	,011	,007	,001	,000	,029	,016	,000	,008	,000	,012	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	13